

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Markus Kreißl**

**Motivation als Komponente  
der Personalführung – Eine  
empirische Analyse über die  
Motive und Motivationsfakto-  
ren von Mitarbeitern am Bei-  
spiel einer internationalen  
Eventagentur**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur**

Autor:  
**Herr Markus Kreißl**

Studiengang:  
**Angewandte Medien  
Medien-, Sport- & Eventmanagement**

Seminargruppe:  
**AA10wS4-B**

Erstprüfer:  
**Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Diplom Volkswirt Matthias Malessa**

Einreichung:  
**Mittweida, 22. Januar 2014**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Motivation as an Element of Human Resources Management – an Empirical Analysis about the Motives and Motivational Factors of Employees Using an International Event Agency as Example**

Author:

**Mr. Markus Kreißl**

Course of Studies:

**Applied Media**

Seminar Group:

**AA10wS4-B**

First Examiner:

**Professor Heinrich Wiedemann**

Second Examiner:

**Diplom Volkswirt Matthias Malessa**

Submission:

**Mittweida, 22nd of January 2014**

---

## **Bibliografische Angaben**

Kreißl, Markus:

Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur

Motivation as an Element of Human Resources Management – an Empirical Analysis about the Motives and Motivational Factors of Employees Using an International Event Agency as Example

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit behandelt das Thema Motivation als Komponente der Personalführung. Untersucht werden die Motive und Motivationsfaktoren von freien und festangestellten Mitarbeitern im Arbeitsumfeld der act.<sup>3</sup> GmbH. Die durchgeführte Umfrage hat aufschlussreiche Antworten gegeben, um das Projekt zu bewältigen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>X</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 AUFBAU DER ARBEIT .....	1
1.2 EINORDNUNG DES THEMAS.....	2
1.3 PROBLEMSTELLUNG .....	2
1.4 AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND .....	3
1.5 ZIELSETZUNG .....	4
1.6 METHODEN.....	4
<b>2 MOTIVATION ALS KOMPONENTE DER PERSONALFÜHRUNG – EINE EMPIRISCHE ANALYSE ÜBER DIE MOTIVE UND MOTIVATIONSFAKTOREN VON MITARBEITERN AM BEISPIEL EINER INTERNATIONALEN EVENTAGENTUR .....</b>	<b>6</b>
2.1 DEFINITIONEN UND BEGRIFFSERKLÄRUNGEN.....	6
2.1.1 MOTIVATION .....	6
2.1.2 PERSONALFÜHRUNG.....	8
2.1.3 MOTIV .....	9
2.1.4 MOTIVATIONSFAKTOR .....	11
2.1.5 INTERNATIONALE EVENTAGENTUR .....	11
2.2 GRUNDLAGEN DER PERSONALFÜHRUNG .....	12
2.2.1 ANSÄTZE DER PERSONALFÜHRUNG.....	12
2.2.2 ENTWICKLUNG UND WANDEL .....	13
2.2.3 ZIELE DER PERSONALFÜHRUNG.....	14
2.3 MOTIVATIONSTHEORIEN .....	15
2.3.1 INHALTSTHEORIEN.....	16
2.3.2 PROZESSTHEORIEN .....	25
2.3.3 VERGLEICHSTHEORIEN .....	31
2.3.4 AKTIONSTHEORIEN .....	32
2.3.5 IMPLIKATION IN DAS PERSONALMANAGEMENT.....	35
2.4 EMPIRISCHE ANALYSE.....	37
2.4.1 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS ACT. <sup>3</sup> GMBH.....	37
2.4.2 VORSTELLUNG DER HYPOTHESEN .....	40
2.4.3 AUFBAU UND BESCHREIBUNG DES FRAGEBOGENS.....	41
2.4.4 ERGEBNISSE UND AUSWERTUNG DES FRAGEBOGENS.....	42
2.4.5 BEWERTUNG UND INTERPRETATION DER ANTWORTEN .....	56

---

<b>3</b>	<b>SCHLUSS</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>60</b>
<b>3.2</b>	<b>AUSBLICK</b> .....	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>62</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>XI</b>
	<b>ANLAGEN</b> .....	<b>XV</b>
	<b>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG</b> .....	<b>XXXIV</b>

## Abkürzungsverzeichnis

BAM	=	Brand Activation Manager
bzw.	=	beziehungsweise
d.h.	=	das heißt
etc.	=	et cetera
f.	=	folgende
FA	=	Festangestellte
FM	=	Freie Mitarbeiter (Freelancer)
HR	=	Human Resource(s)
i.d.R.	=	in der Regel
IT	=	Informationstechnik
MA	=	Mitarbeiter
M-2	=	Mitarbeiter, die bis zu zwei Jahren im Unternehmen sind
M2+	=	Mitarbeiter, die mehr als zwei Jahre im Unternehmen sind
Pl.	=	Platzierung
sog.	=	sogenannte(r)
TAT	=	Thematischer Apperzeptionstest
u.a.	=	unter anderem
UN	=	Unternehmen
USP	=	unique selling proposition oder unique selling point
v.a.	=	vor allem
VIE	=	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie
z.B.	=	zum Beispiel
zw.	=	zwischen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmenserfolg .....	8
Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Maslow .....	17
Abbildung 3: Gegenüberstellung Maslow (links) und Alderfer (rechts) .....	20
Abbildung 4: Motivatoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	21
Abbildung 5: Hygienefaktoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	21
Abbildung 6: Auszug aus dem Modell von Porter/Lawler .....	30
Abbildung 7: Unternehmenslogo der act. <sup>3</sup> GmbH .....	37
Abbildung 8: adidas Group (Dachmarke) .....	38
Abbildung 9: Aufteilung der befragten Personen .....	43
Abbildung 10: Besucherzahlen auf der Umfrage .....	43
Abbildung 11: Zeitdauer der Tätigkeit bei der act. <sup>3</sup> GmbH .....	44
Abbildung 12: Frage nach dem Spaß bei der Arbeit .....	44
Abbildung 13: Was Mitarbeitern am meisten oder gar nicht gefällt .....	45
Abbildung 14: Identifikation mit den einzelnen Unternehmenswerten .....	46
Abbildung 15: Leistungsbereitschaft bei der Arbeit .....	47
Abbildung 16: Motivation bei Beginn der Arbeit .....	48
Abbildung 17: Auswirkungen von on-site Erfahrungen auf die Motivation .....	49
Abbildung 18: Wichtigkeit, sich mit seinen Arbeitskollegen zu verstehen .....	50
Abbildung 20: Auswirkungen von Erlebnissen und Erfahrungen auf die Motivation .....	52
Abbildung 21: Die Wichtigkeit vom Auf- und Ausbau eines eigenen Netzwerks .....	53
Abbildung 22: Vergleich von Arbeitsmotiven zw. FM (links) und FA (rechts) .....	53
Abbildung 23: Vergleich einzelner Ziele zwischen FM (links) und FA (rechts) .....	54
Abbildung 24: Geschlechterverteilung .....	55
Abbildung 25: Bildungsabschluss .....	55



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Jüngere Entwicklungen im Personalmanagement.....	14
Tabelle 2: Gegenüberstellung von Maslow, Alderfer, Herzberg und McClelland .....	24
Tabelle 3: Formel der VIE-Theorie nach Vroom .....	26
Tabelle 4: Implikation der VIE-Theorie für das Personalmanagement .....	27
Tabelle 5: Gerechtigkeit nach Adams .....	29
Tabelle 6: Klassische Motivationstheorien.....	36
Tabelle 7: Zufriedenheit mit einzelnen Motiven .....	46
Tabelle 8: Vergleich der Motivationsanteile zwischen FA und FM bei Motiven .....	49
Tabelle 9: Vergleich von Arbeits-Motiven bzw. Ursachen zw. FA und FM .....	54

## Vorwort

Gerne möchte ich das Vorwort nutzen, um einigen Personen für Ihre Unterstützung bei der Erstellung der Bachelorarbeit zum Thema *Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur* zu danken. Während der Ausarbeitung standen mir diese Personen stets mit fachlichem Rat und persönlicher Unterstützung bei.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei **Herrn Prof. Wiedemann**. Er übernahm die umfangreiche Erstbetreuung und unterstützte mich durch viele hilfreiche Anregungen und Ratschläge aus dem wissenschaftlichen Bereich. Zudem gilt ein besonderer Dank auch **Herrn Matthias Malessa**, der mir als Zweitkorrektor tatkräftig und immer mit schnellem und sehr umfangreichem fachlichen Feedback zur Seite stand.

Des Weiteren bin ich meinem Unternehmen, der **act.<sup>3</sup> GmbH**, sehr dankbar für die gemeinsame Erarbeitung des Fragebogens und die Unterstützung bei der Mitarbeiter-Umfrage. Darüber hinaus möchte ich mich selbstverständlich auch bei allen **Teilnehmern** der **Mitarbeiter-Umfrage** bedanken. Ohne deren Antworten hätte ich keineswegs eine so umfangreiche wissenschaftliche Arbeit zum Thema Motivation schreiben können.

Ebenso möchte ich auch meinen **Eltern** danken, die mir während meines Studiums stets den Rücken gestärkt haben und auf deren Unterstützung ich immer zählen kann. Zuletzt aber auch meinem **Bruder**, der mir immer tatkräftig mit Antworten auf spontane Fragen zur Seite stand.

Dank gilt auch allen weiteren Personen, die mich während der Ausarbeitung sowie bei der Korrektur sehr viel unterstützt haben!

# 1 Einleitung

Motivation am Arbeitsplatz im alltäglichen Arbeitsumfeld nimmt eine immer bedeutendere Rolle in Unternehmen ein. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen schon viele Jahre auf dem Markt existiert oder erst in den vergangenen Jahren gegründet wurde, letztendlich sollte der Geschäftsführung immer bewusst sein, dass die Motivation von Mitarbeitern bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Dieser positive Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg wurde bereits in zahlreichen empirischen Studien untersucht und belegt, u.a. von Tom Peters und Robert H. Waterman 1984 im Rahmen des 7-S-Konzepts. Darin wird bewiesen, dass der Unternehmenserfolg beispielsweise vom Personal in unmittelbaren Bezug auf deren Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch vom Führungsstil sowie der Unternehmensphilosophie abhängt.<sup>1</sup>

Zugehörig ist das Thema Motivation von Mitarbeitern meist unter dem Begriff der Personalführung. Hierzu gibt es aber auch viele andere Bezeichnungen oder Umschreibungen. „*Gemeinsamer Nenner ist stets der Mensch und seine Arbeit.*“<sup>2</sup> Ebenfalls unabhängig von der Unternehmensgröße nimmt der Mensch als Arbeitskraft eine immer wichtigere Rolle ein. Das lässt sich vor allem an der Geschichte und Entwicklung von Personalabteilungen und der zunehmenden Bedeutung in den vergangenen Jahren ersehen. Der Mensch rückt immer stärker in den Mittelpunkt.<sup>3</sup>

## 1.1 Aufbau der Arbeit

In der **Einleitung** geht es um den Aufbau der Arbeit. Bevor die Problemstellung der wissenschaftlichen Arbeit erläutert wird, gibt es vorab eine Einordnung des Bachelorthemas in den wissenschaftlichen Gesamtzusammenhang. Schließlich wird der vergangene und aktuelle Forschungsstand zum bearbeiteten Thema erläutert. Im Anschluss werden die Ziele der Arbeit beschrieben, bevor die Einleitung mit den Methoden und der Beschreibung der Vorgehensweise abschließt.

Der **Hauptteil** beschäftigt sich deutlich detaillierter mit dem gesamten Sachverhalt. Zuerst werden relevante und wichtige Begriffe, wie z.B. Motivation, Motiv oder Personalführung definiert und erklärt. Der erste Schwerpunkt im Hauptteil liegt eindeutig beim Thema Personalführung und den Motivationstheorien. Unter den Motivationstheorien werden die für die Arbeit relevanten Inhalts-, Prozess-, Vergleichs- und Aktions-

---

<sup>1</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 6

<sup>2</sup> KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 3

<sup>3</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 3f.

theorien erläutert. Der zweite Schwerpunkt im Hauptteil beschreibt, analysiert und bewertet die Ergebnisse der Mitarbeiter-Umfrage als wesentlichen Bestandteil der empirischen Untersuchung.

Eine Zusammenfassung der empirischen Analyse sowie ein Ausblick zum Thema Motive und Motivationsfaktoren erfolgt im **Schlussteil**. Abgerundet wird die wissenschaftliche Arbeit von einem kurzen Fazit.

In der Anlage befinden sich die ausführlichen Ergebnisse der Mitarbeiter-Umfrage.

## 1.2 Einordnung des Themas

Das Thema Motivation (von Mitarbeitern) lässt sich wie folgt in den wissenschaftlichen Gesamtzusammenhang einordnen: Motivation ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalführung. Personalführung ordnet sich in das Thema Personalmanagement oder auch bekannt als Human Resource Management ein. Schließlich ist die Personalführung (oder der Bereich des Human Resource Managements) fest in der Betriebswirtschaftslehre aufgehängt und beschäftigt sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und dem Personal. Eine genaue Definition und Erläuterung des Begriffs der Personalführung ist dem Gliederungspunkt 2.1.2 Personalführung zu entnehmen. Die Grundlagen der Personalführung werden im Kapitel 2.2 Personalführung erläutert.

## 1.3 Problemstellung

Die Bachelorarbeit zum Thema *Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur* beinhaltet eine ausführliche Analyse über die Motivation von Mitarbeitern der Eventagentur act.<sup>3</sup> GmbH. Bei der Untersuchung von Motiven und Motivationsfaktoren von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern wurde u.a. zwischen den Festangestellten und den freien Mitarbeitern differenziert.

Motivation am Arbeitsplatz ist grundsätzlich sehr schwierig zu messen bzw. zu analysieren, denn es wird ein individueller Zustand von einer Person beschrieben, jedoch ist dieser Prozess nur sehr schwierig wissenschaftlich belegbar. Aufgrund der Komplexität lässt sich Motivation auch nicht anhand von einzelnen Motiven oder Motivationsfaktoren fixieren.<sup>4</sup> Im besonderen Fokus der Arbeit steht deshalb die Art von Projekten (nationale sowie internationale Top-Events im Sport), welche im Fall der act.<sup>3</sup> GmbH sehr

---

<sup>4</sup> Vgl. KLEINBECK, 1996, Seite 18

individuell und beispiellos sind. Als exklusiver Partner der adidas Group veranstaltet die act.<sup>3</sup> GmbH alle Projekte für das globale Sportartikel-Unternehmen adidas.

Um einen möglichst tiefen Einblick in die Motivation der Mitarbeiter geben zu können, werden zuvor die bekanntesten Motivationstheorien vorgestellt. Dabei soll die Theorie, die Komplexität von Motivation verdeutlichen. Damit letztendlich detaillierte Antworten auf spezifische Fragen gegeben werden können, wurde eine Mitarbeiter-Befragung über die Motivation im Zusammenhang mit dem Unternehmen act.<sup>3</sup> GmbH durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Motive und Motivationsansätze die Mitarbeiter verfolgen.

## 1.4 Aktueller Forschungsstand

Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung der Personalführung, so lassen sich zwei Zeiträume unterscheiden: Zum einen gab es einen bedeutenden Entwicklungssprung seit Beginn des 20. Jahrhunderts, zum anderen wurden Mitte des 20. Jahrhunderts weitere entscheidende Theorien entwickelt, die auch noch heute von großer Bedeutung sind.<sup>5</sup>

Erste Ansätze lieferte Frederic W. Taylor um 1900, der v.a. durch den Taylorismus bekannt ist. 1930 handelt von einer eigenen Phase, der sog. Human Relations Bewegung. Daraus resultierten Untersuchungen über die Bedeutung von Gruppen und sozialen Normen, welche Mayo erforschte. Jedoch werden die Ergebnisse von Taylor und Mayo stark kritisiert, denn ihre jeweiligen Sichtweisen wirken sehr subjektiv.<sup>6</sup>

Diese einseitigen Sichtweisen wurden spätestens 1950, in der Phase der humanistischen Psychologie, durch Maslows Bedürfnispyramide neu definiert. Neben Maslow haben schließlich auch Herzberg und McGregor bedeutenden Einfluss auf die Untersuchungen von Motiven und Motivationsfaktoren gehabt. Alle drei entwickelten unterschiedliche motivationstheoretische Ansätze.<sup>7</sup> Meist wurde aber davon ausgegangen, dass zwischen Motivation und Produktivität kein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Dieser Erkenntnis widmete man sich v.a. im Scientific-Management-Ansatz im Taylorismus und Fordismus. Der Personalführung fließt deshalb stets eine sehr große Bedeutung zu.

---

<sup>5</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 10f.

<sup>6</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 10f.

<sup>7</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 10ff.

„Das Personalmanagement entwickelt sich ständig weiter. Ein wesentlicher Grund dafür ist in den Veränderungen in der Umwelt zu sehen.“<sup>8</sup> Analysen und Trends besagen ebenfalls, dass die Motivation der Mitarbeiter künftig ein immer stärkeres Gewicht haben wird.<sup>9</sup> Jedoch sind diese Entwicklungen sehr individuell und spezifisch, sodass diese Veränderungen nicht verallgemeinert werden können.

## 1.5 Zielsetzung

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist zum einen eine Vorstellung der Motivationstheorien sowie zum anderen eine umfangreiche Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern. Dabei sollen gleichzeitig die Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen Festangestellten und freien Mitarbeitern herausgearbeitet werden. Ebenfalls soll die generelle Zufriedenheit im Unternehmen untersucht und die Frage beantwortet werden, was act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeiter am meisten motiviert.

Die bedeutendsten Motive und Motivationsfaktoren sollen anhand einer empirischen Datenerhebung eingegrenzt und analysiert werden. Dazu sollen möglichst viele Festangestellte und freie Mitarbeiter befragt werden. In der umfangreichen Mitarbeiterbefragung wurden möglichst viele Motive berücksichtigt und anschließend ausgewertet.

## 1.6 Methoden

Für die Ausarbeitung des Themas *Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur* stehen einige wissenschaftliche Theorien (u.a. Maslow und Herzberg) aus der Motivationsforschung zur Verfügung. Etwas genauer bekannt sind diese motivationstheoretischen Ansätze unter den Namen Inhalts-, Prozess-, Vergleichs- und Aktionstheorien.

Methoden für die Erarbeitung des Themas sind:

- **Literaturanalyse:** Nachdem es zum Thema Motivation von Mitarbeitern und der damit verbundenen Forschung und Analyse am Arbeitsplatz bereits zahlreiche Studien gibt, werden die Wichtigsten für die Bearbeitung der Bachelorarbeit herangezogen.

---

<sup>8</sup> KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 12

<sup>9</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 10f.

- **Literaturvergleich:** Wegen der umfangreichen Theorien und unterschiedlichen Ansätze sowie Interpretationen stellt auch der Literaturvergleich eine wesentliche Methode in der Ausarbeitung der Bachelorarbeit dar. Hier werden verschiedene Quellen miteinander verglichen und gegenüber gestellt.
- **Umfrage:** Um das Beispiel einer internationalen Eventagentur anhand der act.<sup>3</sup> GmbH herauszuarbeiten, steht neben den theoretischen Ansätzen auch ein Forschungsdesign in Form einer Umfrage zur Verfügung. Es handelt sich um eine sehr individuelle Datenerhebung und es liegt eine Primärforschung vor. Die Querschnittanalyse ergab, dass es sich um eine einmalige Befragung der Mitarbeiter handeln wird. Darüber hinaus stellt dies eine sog. Vollerhebung dar, denn es werden möglichst alle Mitarbeiter (Festangestellte und Freelancer) befragt. Demzufolge wird hier auch von einer quantitativen Analyse gesprochen.

Zur Bearbeitung der aufgeführten Fragen in diesem Kapitel sowie zur Bearbeitung und Auswertung des Fragebogens stehen folgende Ressourcen zur Verfügung:

- Fachliteratur
- Fachzeitschriften
- Internetquellen
- Empirische Datenerhebung (Umfrage) unter den Mitarbeitern

## **2 Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur**

Im nachfolgenden Hauptteil wird die wissenschaftliche Arbeit nun ausführlich bearbeitet. Die Kapitel 2.1 bis 2.3 beschäftigen sich noch mit den theoretischen Hintergründen. Das letzte, dafür aber sehr umfangreiche, Kapitel 2.4 handelt schließlich von der empirischen Analyse, in der das Beispiel einer internationalen Eventagentur angewendet wurde.

### **2.1 Definitionen und Begriffserklärungen**

Bevor das Thema über die Motive und Motivationsfaktoren detailliert untersucht wird, werden nachfolgend einige wichtige Begriffe erklärt. Häufig werden im Alltag zwar verschiedene Begriffe im Zusammenhang mit der Personalführung verwendet, jedoch wird dabei das Gleiche gemeint. Für diese Arbeit ist es deshalb von grundlegender Bedeutung, dass die wichtigsten Begriffe voneinander abgegrenzt und definiert werden.

#### **2.1.1 Motivation**

Ganz allgemein gilt als Grundsatz festzuhalten: *„Die Motivation basiert auf [...] den individuellen Bedürfnissen des Menschen.“*<sup>10</sup> Wird der Begriff genauer untersucht so vereinigt er *„[...] endogene (personale) und exogene (situationsbezogene) Faktoren, die das Verhalten bestimmen. [...] Heckhausen [...] versteht unter Motivation eine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Handlungsziel.“*<sup>11</sup> Inzwischen ist belegt, dass das Verhalten immer aus dem Zusammenwirken von Person und Situation heraus entsteht. Dies gilt demzufolge auch für die Motivation.<sup>12</sup> Darüber hinaus erklärt *„Motivation [...] Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens [...]“*<sup>13</sup> Dabei beschäftigt sich die Richtung mit der Entscheidung für eine bestimmte Handlung, die Intensität, wie

---

<sup>10</sup> PETRI, 2010, Seite 18

<sup>11</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 47

<sup>12</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 47

<sup>13</sup> SCHULER, 2005, Seite 386



viel Energie bereitgestellt wird und die Ausdauer beschreibt die Hartnäckigkeit, auch im Hinblick auf Widerstände.<sup>14</sup>

Zusammenfassend, kann Motivation wie folgt definiert werden: *„Motivation ist [...] die Voraussetzung für zielorientiertes Handeln und Verhalten von Menschen und deshalb aus der Perspektive des Personalmanagement ein zentraler Ansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien [...]“*<sup>15</sup> Problematisch ist jedoch, dass Motivation nicht unmittelbar beobachtbar ist. Es handelt sich um ein sog. *„[...] hypothetisches Konstrukt bzw. eine intervenierende Variable zwischen situativen und personalen Bedingungen und beobachtbarem Verhalten, deren Operationalisierung und empirische Überprüfung sehr schwierig ist. [...]“*<sup>16</sup> *„Wenn Motive aktiviert sind, wenn eine Absicht, ein Drang entstanden ist, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten, um Motive zu befriedigen, dann spricht man von Motivation [...]“*<sup>17</sup> Demnach bedeutet Motivation auch, dass der Wille in den Vordergrund rückt, um sich einen Wunsch oder ein Ziel zu erfüllen.<sup>18</sup>

Eine allgemein verbindliche und gültige Definition von Motivation ist wegen des umfangreichen Kontextes und der damit verbundenen Komplexität kaum möglich.<sup>19</sup> Es werden **zwei Formen der Motivation** unterschieden:

### **Intrinsische Motivation**

*„Als intrinsisch motiviert (oder verstärkt) wird Verhalten angesehen, wenn Handlungen oder Handlungsergebnisse um ihrer selbst Willen angestrebt werden; sie bieten Befriedigung aus sich selbst heraus.“*<sup>20</sup> Ein sehr gutes Beispiel hierzu ist das Motiv der Selbstverwirklichung, das nur durch innere Einstellungen verbunden mit Zielen und Wünschen existiert und angestrebt werden kann. Es kann sich aber auch um *„[...] die Verinnerlichung bestimmter Leistungsstandards [...handeln...], die dazu führt, dass sich Menschen selbst für Erfolg belohnen bzw. für Misserfolge bestrafen [...]“*<sup>21</sup> Es geht schlussendlich immer um die Wahrnehmung von Tätigkeiten und deren Befriedigung, ohne dabei externe Einflussgrößen zu berücksichtigen.<sup>22</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. SCHULER, 2005, Seite 386

<sup>15</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 11

<sup>16</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 11

<sup>17</sup> LIEBER, 2011, Seite 44

<sup>18</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 44

<sup>19</sup> Vgl. KELLER, 1981, Seite 23 & SCHULER, 2005, Seite 125 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 47f.

<sup>20</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 79

<sup>21</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 12

<sup>22</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 23

### Extrinsische Motivation

*„Extrinsisch wird ein Individuum hingegen durch die Einwirkung externer Faktoren motiviert. Der Mensch wird nicht durch die Wahrnehmung der Tätigkeit selbst motiviert, sondern die Bedürfnisbefriedigung findet über die Begleitumstände der Aktion statt.“<sup>23</sup>*

Aus extrinsischer Sicht übt so beispielweise ein Mensch seinen Beruf aus, um sich einen Lebensunterhalt zu sichern.<sup>24</sup> Demzufolge bezeichnet die extrinsische Motivation *„[...] die Reaktion auf externe Belohnungen materieller (Geld, Prämien etc.) oder immaterieller Art (Lob und Anerkennung, Beförderung etc.).“<sup>25</sup>*

Grundsätzlich gilt jedoch festzuhalten, dass eine exakte Differenzierung von intrinsischer und extrinsischer Motivation sehr schwierig ist und letztendlich nicht situations- und personenunabhängig zu beantworten ist. Dies liegt u.a. daran, dass die Beziehung zwischen beiden Motivationsformen bis heute nicht zweifelsfrei geklärt werden konnte.<sup>26</sup>

## 2.1.2 Personalführung

Der Begriff „Personalführung“ besteht aus dem Begriff *Personal* und *Führung*. Personalführung spiegelt sich im Unternehmen meist im Verhalten der Führungskräfte wieder. Eine sog. HR-Abteilung kann hierfür Rahmenbedingungen schaffen, indem sie Mitarbeiter sowie Führungskräfte schulen, aber auch Prinzipien und Werte vorgeben. *„Personalführung ist ein Prozess der Beeinflussung von Mitarbeitern, damit diese wiederum durch ihr Verhalten beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>27</sup>* Darüber hinaus wird stets versucht das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu optimieren.<sup>28</sup> Zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und dem Zweck besteht immer ein Zusammenhang.



Abbildung 1: Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmenserfolg<sup>29</sup>

<sup>23</sup> PETRI, 2010, Seite 23

<sup>24</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 23

<sup>25</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 12

<sup>26</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 81

<sup>27</sup> LIEBER, 2011, Seite 20

<sup>28</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 775

<sup>29</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 20

Oftmals wird anstelle von Personalführung auch der Begriff *Mitarbeiterführung* verwendet. Genauer betrachtet wird auch vom „[...] Interaktionsprozess in einem Unternehmen, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich (Arbeitsgruppe, Abteilung usw.) im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich mit Unternehmenszielen zusammenhängenden bereichsspezifischen Ziele zu beeinflussen und zu steuern versucht.“<sup>30</sup> Werden lediglich die beiden Begriffe *Personal* und *Mitarbeiter* direkt gegenüber gestellt, so liegt der Unterschied in der Wahrnehmung: Während *Personal* eher wie ein Gegenstand gesehen wird, sind *Mitarbeiter* menschlich.<sup>31</sup>

### 2.1.3 Motiv

Anstelle von *Motiv* wird oftmals auch von *Bedürfnis* und *Wert* gesprochen. Da diese drei Begriffe oftmals miteinander vertauscht werden und unter genauer Betrachtung wesentliche Unterschiede aufweisen, fließen die beiden alternativen Begriffe bei der Definition und Begriffserklärung mit ein.

In der Literatur werden *Motiv* und *Bedürfnis* überwiegend als Synonym verwendet. Der Begriff *Wert* grenzt sich von *Motiv* und *Bedürfnis* ab.<sup>32</sup> „Während bestimmte Motive bzw. Bedürfnisse definitionsgemäß zu einer bestimmten Handlung führen, hängt es von der konkreten Situation [...] ab, ob sich Individuen tatsächlich entsprechend ihren Wertvorstellungen verhalten. Motivation ist demnach an Anreize und Situationen gebunden, d.h. ähnliche Motive können sich in unterschiedlichem Verhalten von Menschen niederschlagen, während andererseits verschiedene Motive gleiches oder ähnliches Verhalten hervorrufen können. Werte werden zudem in jedem Fall durch Sozialisation und die Interaktion mit der Umwelt erlernt, während Motive und Bedürfnisse sowohl erlernt als auch angeboren sein können.“<sup>33</sup>

Umgangssprachlich werden mit *Motiv* oftmals allgemeine, innere Beweggründe, die in der Psyche des Menschen vorhanden sind, verbunden.<sup>34</sup> Tatsächlich stellen Motive

---

<sup>30</sup> LIEBER, 2011, Seite 23

<sup>31</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 23 & KLEINBECK, 1996, Seite 20

<sup>32</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 11f.

<sup>33</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 11f.

<sup>34</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 47 & LIEBER, 2011, Seite 38

aber potenzielle „[...] Auslöser für eine zielgerichtete Handlung des Menschen [...dar...].“<sup>35</sup>

Allerdings sind Motive weder messbar noch beobachtbar.<sup>36</sup> Im wissenschaftlichen Zusammenhang handelt es sich bei einem Motiv „[...] um positiv bewertete und potentiell angestrebte (Ziel-)zustände, bezüglich denen entsprechende Verhaltensbereitschaften bestehen. Sie legen fest, was Personen wollen oder wünschen [...].“<sup>37</sup>

Demnach werden Motive meist von Person zu Person unterschiedlich interpretiert. Deshalb können Motive auch verschieden eingeteilt werden. Eine mögliche Untergliederung ist die Folgende:

- **Physische, psychische und soziale Motive:** Physische Motive beziehen sich auf grundlegende biologische Bedürfnisse. Psychische Motive zielen dagegen auf immateriell höherrangige Ziele ab (z.B. Selbstverwirklichung). Soziale Motive sind durch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe bestimmt.<sup>38</sup>
- **Primär- und Sekundärmotive:** Primärmotive sind i.d.R. instinktgesteuert und meist von Geburt an vorhanden oder steuern das Verhalten bedingt durch einen Reifungsprozess. Sekundärmotive stellen dagegen mittelbare Ziele dar, denn sie wurden meist aufgrund eines Lernprozesses erworben.<sup>39</sup>
- **Intrinsische und extrinsische Motive:** Intrinsische Motive gehen von einer Person aus und bieten Befriedigung aus sich selbst heraus, extrinsische Motive werden durch externe Einwirkung geschaffen und sind meist mit Belohnungen verbunden.<sup>40</sup>

Der Begriff *Motivation* wurde bereits im Kapitel 2.1.1 definiert. Nachdem nun auch der Begriff *Motiv* erläutert wurde, sollen nun beide Begriffe voneinander differenziert werden: „Ein Motiv ist eine personenspezifische Disposition, d.h. eine zeitlich relativ konstante und situationsunabhängige Verhaltenstendenz. [...] Motivation ist dagegen ein Komplex verschiedener Organismus- und Umweltvariablen, deren Funktion in einer allgemeinen Aktivierung und spezifischen Orientierung von Erleben und Verhalten besteht.“<sup>41</sup> Zudem gilt festzuhalten, dass der Motiv-Begriff nicht dem Begriff der Einstel-

---

<sup>35</sup> PETRI, 2010, Seite 19

<sup>36</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 47 & KLEINBECK, 1996, Seite 31 & SCHULER, 2005, Seite 125f.

<sup>37</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 46

<sup>38</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 22

<sup>39</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 22 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 79

<sup>40</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 22 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 79f.

<sup>41</sup> KELLER, 1981, Seite 24

lung gleichzusetzen ist, denn Einstellungen beziehen sich nicht auf Handlungs- und Verhaltensziele, sondern auf Objekte und Situationen.<sup>42</sup>

## 2.1.4 Motivationsfaktor

Sowohl im Titel der Arbeit, als auch im fortlaufenden Text wird der Begriff *Motivationsfaktor* immer wieder fallen. In dieser wissenschaftlichen Arbeit bezieht sich der Begriff stets auf die Motivation im Zusammenhang mit dem Verhalten von Mitarbeitern. Wird hier von Motivationsfaktoren gesprochen sind immer Motivationsursachen gemeint.

Der Begriff *Motivationsfaktor* ist dem Begriff *Anreiz* sehr ähnlich. Es wird von *Anreiz* gesprochen, wenn spezifische, Motiv auslösende Bedingungen der Situation einbezogen werden sollen. Demnach regen Anreize ganz bestimmte Motive an, die wiederum zum Verhalten führen.<sup>43</sup> „*Ein Anreiz wirkt dann motivierend, wenn er aus Sicht des Mitarbeiters ein Instrument darstellt, um Motive zu befriedigen.*“<sup>44</sup> Dabei können materielle von immateriellen Motivationsfaktoren bzw. Anreizen unterschieden werden:

- **Materielle Motivationsfaktoren oder Anreize:** Materielle Motivationsfaktoren oder Anreize befriedigen den Wunsch nach messbaren Belohnungen (z.B. Gehalt, Prämien, Provisionen, Sozialleistungen usw.).<sup>45</sup>
- **Immaterielle Motivationsfaktoren oder Anreize:** Immaterielle Anreize wie z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Mitbestimmung, Betriebsklima, etc. entsprechen dem Streben nach Sicherheit, Karriere und Prestige.<sup>46</sup>

## 2.1.5 Internationale Eventagentur

Ebenfalls im Titel und im fortlaufenden Text wird immer wieder von einer internationalen Eventagentur gesprochen. In dieser Bachelorarbeit steht hinter diesem Begriff stets das Beispiel und gleichzeitig die damit verbundene Anwendung auf die act.<sup>3</sup> GmbH. Eine ausführliche Beschreibung des Unternehmens erfolgt im Kapitel 2.4.1.

---

<sup>42</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 82

<sup>43</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 43 & SCHULER, 2005, Seite 386

<sup>44</sup> LIEBER, 2011, Seite 43

<sup>45</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 80 & KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 402

<sup>46</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 80 & KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 402

## 2.2 Grundlagen der Personalführung

Bevor die Motivationstheorien im darauffolgenden Themenblock detailliert erläutert werden, wird in diesem Kapitel erst noch ein allgemeiner Überblick über die Grundlagen der Personalführung vermittelt.

### 2.2.1 Ansätze der Personalführung

Wie bereits der Definition unter dem Themenpunkt 2.1.2 entnommen werden konnte, sind die beiden Begriffe *Personal* und *Führung* getrennt voneinander zu betrachten. Unabhängig davon, ob eine zielorientierte Beeinflussung eines Mitarbeiters durch eine Führungskraft gelingt oder nicht, wird in beiden Fällen immer davon ausgegangen, dass dieser Versuch der Führungskraft als Personalführung verstanden wird.<sup>47</sup> Die **Kernprozesse** sind:

- Personalarbeit und Mitarbeiterbetreuung
- Unterstützung bei Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit
- Personalentwicklung und Veränderungsmanagement<sup>48</sup>

Die Ansätze der Personalführung stellen immer den „[...] Prozess der Steuerung und Beeinflussung von Mitarbeitern durch ihre Führungskraft in den Mittelpunkt.“<sup>49</sup> Die Einflussnahme nimmt dabei stets Bezug auf die Unternehmensziele. Darüber hinaus wird **Personalmanagement** in kleinen, wie auch großen Unternehmen **immer wichtiger**. Hierfür gibt es mehrere Ursachen:

- Zunehmende Größe und Komplexität von Unternehmen: Dabei sollen u.a. Handlungen der einzelnen MA immer besser aufeinander abstimmt werden
- Hoher Anstieg der absoluten und relativen Personalaufwendungen: Vor allem im Dienstleistungssektor ist dies ein immer bedeutenderer Anteil der Gesamtaufwendungen
- Verschärfung und Globalisierung des Wettbewerbs: Personalentscheidungen werden immer häufiger einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen, dabei erfolgt eine ausführliche Untersuchung des Beitrags zur Wertsteigerung des Unternehmens

---

<sup>47</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 24

<sup>48</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 4

<sup>49</sup> LIEBER, 2011, Seite 24

- Individualisierung des Personalmanagements: Die Differenzierung von Mitarbeitern erhält eine immer bedeutendere Rolle
- Wertewandel: Steigender Wohlstand und erkennbare Grenzen des Wachstums führen zu einer veränderten Arbeitseinstellung
- Entwicklung neuer Technologien: Die Bedeutung neuer Technologien nimmt immer mehr zu und deshalb ist auch die Notwendigkeit der Professionalisierung gegeben<sup>50</sup>

Zwar wurden einige Entwicklungen in diesem Kapitel bereits vorweggenommen, allerdings richtet sich der Fokus hier nach der Wichtigkeit in der Personalführung. Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich nun noch genauer mit den Veränderungen und v.a. dem Wandel im Personalmanagement.

## 2.2.2 Entwicklung und Wandel

Eine erkennbare Entwicklung haben bereits die zahlreichen Begrifflichkeiten rund um das Thema Personalmanagement durchlaufen. 1960 wurde häufig noch vom sog. **Personalwesen** (auch *Personaladministration*) gesprochen und ab 1970 gewann der Begriff *Personalwirtschaft* eine immer bedeutendere Rolle. 1980 setzte sich daraufhin *Personalmanagement* durch, was aber bereits 1990 von dem bis heute geltendem Begriff *Human Resource(s) Management* abgelöst wurde. Aktuellste Recherchen zeigen, dass *Human Capital Management* eine immer bedeutendere Rolle im Sprachgebrauch einnimmt. Wahrscheinlich wird sich in den kommenden Jahren der Begriff noch einmal geringfügig verändern.<sup>51</sup>

Die unterschiedlichen begrifflichen Entwicklungen haben mehrere begleitende Ursachen. Im 19. Jahrhundert haben sich zum einen eigenständige Personalabteilungen entwickelt, jedoch wurden diese bis in die 80er Jahre sehr traditionell gehalten. Erst danach erfolgte ein Wertewandel. Zum anderen galt es v.a. durch den Produktionseinsatz von Gutenberg (1983) die besonderen Eigenschaften des Menschen zu optimieren, um somit z.B. Ziele, Wünsche, Emotionen und Ängste von Beschäftigten zu berücksichtigen.<sup>52</sup>

Die nachfolgende Tabelle soll einen detaillierten Überblick über die Entwicklung im Personalmanagement sowie deren Schwerpunktaufgaben geben:

---

<sup>50</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 5 und 5

<sup>51</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 14 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 1f.

<sup>52</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 1f.

Zeit	Phase	Schwerpunktaufgaben
1950	Verwaltung	Personalverwaltung und Sozialleistungen
1960	Etablierung	Zusätzlich u.a. Personalbeschaffung, betriebliches Bildungswesen, Arbeitsplatzgestaltung
1970	Humanisierung	Zusätzlich u.a. Arbeitsorganisation, erweiterte Mitbestimmung/ Partizipation, Kooperative Mitarbeiterführung, Personalentwicklung
1980	Ökonomisierung	Zusätzlich u.a. IT im Personalbereich, Flexibilisierung
1990	Restrukturierung	Zusätzlich u.a. Personalbetreuung, Zusammenarbeit/Teamarbeit, Führen mit Zielen, Gesundheitsmanagement, Internationalisierung, Unternehmenskultur
2000	Unternehmerisches Personalmanagement und Business Partner	Zusätzlich u.a. Mitarbeiterbindung, Kompetenz-, Nachfolge- und Talent-Management, Prozessoptimierung, Human Capital Management
Ab 2010	Nachhaltiges Personalmanagement	Zusätzlich u.a. langfristige Wirkungen personalwirtschaftlicher Aktivitäten, ethische Aspekte und gesellschaftliche Verantwortung

*Tabelle 1: Jüngere Entwicklungen im Personalmanagement<sup>53</sup>*

Daraus wird leicht ersichtlich, dass sich die Bereiche rund um die Personalführung in den vergangenen 60 Jahren deutlich verändert haben. **Personalmanagement befindet sich in einem steten Wandel** und entwickelt sich immer weiter, sodass sich jeder in einem Unternehmen an die Veränderungen anpassen muss.

### 2.2.3 Ziele der Personalführung

Personalführung verfolgt klare Ziele. Diese sind eng an Unternehmensziele oder -werte gebunden. Besonders wichtige Ziele für Unternehmen sind u.a.:

- Zufriedenheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz
- Organisationsmitglieder selbst (darin inbegriffen sind die Berücksichtigung von Bedürfnissen und Qualifikationen im Hinblick auf die Erzielung einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit)
- Wirtschaftlichkeit: Die Arbeitsproduktivität, sowie die Wettbewerbsfähigkeit soll nicht nur verbessert, sondern gleichzeitig gesteigert werden.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 13

<sup>54</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 1



## 2.3 Motivationstheorien

Die Theorien zur Motivation sind im Personalmanagement schon seit jeher von großer Bedeutung. „*Motivationstheorien wollen die Aktiviertheit bzw. Stärke und Richtung des Motiviertseins erklären [...].*“<sup>55</sup> Zwei sehr bekannte Erklärungsansätze lassen sich dabei unterscheiden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien. Hinzu kommen die weniger bekannten Vergleichs- bzw. Aktionstheorien.

**Inhaltstheorien** befassen sich primär mit der Frage nach der Art, Anzahl und Bedeutung von menschlichem Verhalten bei entsprechend zugrunde liegenden Motiven.<sup>56</sup> „*Während Inhaltstheorien Aussagen über die qualitative Ausprägung der Motivstruktur von Menschen machen [...], gehen Prozesstheorien auf das Zusammenwirken der Faktoren ein, die Motivation hervorrufen [...].*“<sup>57</sup> Bei **Prozesstheorien** werden somit auch die kognitiven und affektiven Prozesse untersucht, mit denen Menschen auf Anreize reagieren.<sup>58</sup>

Ausgang aller theoretischen Ansätze ist stets die Motivation. Nachfolgend nochmal eine allgemein gültige Beschreibung: „*Motivation meint die inneren und äußeren Beweggründe für menschliches Verhalten [...]; es sind die Triebkräfte, die unser Verhalten in eine bestimmte Richtung lenken [...].*“<sup>59</sup> Allgemein betrachtet besteht der **Motivationsprozess** aus vier Phasen:

- **1. Phase – Motivierung:** Anreize und Bedürfnisse nehmen Einfluss auf die Motivierung. Dabei werden die möglichen Folgen abgewogen und es entsteht ein Entschluss zu handeln.
- **2. Phase – Ausführung:** Der Mitarbeiter handelt und setzt seinen Entschluss um.
- **3. Phase – Unmittelbare Folgen:** Ein Zustand der Zufriedenheit setzt ein, z.B. durch Erreichen eines Unternehmenszieles.
- **4. Phase – Weitere Folgen:** Aus dem Zustand der Zufriedenheit ergeben sich weitere Konsequenzen, wie z.B. Anerkennung.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 389

<sup>56</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 49

<sup>57</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 12

<sup>58</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 49 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 12

<sup>59</sup> KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 389

<sup>60</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 390

### 2.3.1 Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien zur Motivation erläutern in erster Linie den inhaltlichen Aspekt der Motivation. Es wird nach einer Antwort gesucht, was Menschen motiviert und von welchen Motiven sich Menschen ursprünglich leiten lassen. Die bekanntesten Inhaltstheorien sind Maslows Bedürfnispyramide, Alderfers ERG-Theorie, Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie und McClellands Bedürfnistheorie. Alle Vier werden im Folgenden vorgestellt.

#### Bedürfnispyramide von Maslow

Die wohl populärste und am weitesten verbreitete Motivationstheorie in der Betriebswirtschaftslehre ist das Modell der Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow aus den 50er Jahren.<sup>61</sup> Das Modell war ursprünglich nicht als Beitrag zur Theorie der Arbeitsmotivation gedacht, sondern entstand vielmehr auf der Basis langjähriger klinischer Erfahrungen des Psychologen Maslow mit seinen Patienten. Wegen der Anschaulichkeit und den allgemeingültigen motivationstheoretischen Überlegungen ist diese Theorie leicht auf die Arbeitsmotivation übertragbar.<sup>62</sup>

Maslow war nicht nur Mitbegründer der Humanistischen Psychologie und setzte dort einen Meilenstein. Mit seinem motivationstheoretischen Ansatz über die Bedürfnispyramide schuf er die Basis für zahlreiche nachfolgende Motivationsmodelle. *„Maslow geht von der Grundannahme aus, dass jeder Mensch durch das Streben nach Befriedigung spezifischer Bedürfnisse motiviert wird. Diese Bedürfnisse haben eine unterschiedliche Mächtigkeit und lassen sich deshalb in einer Bedürfnishierarchie anordnen [...]“*<sup>63</sup> Aus Maslows Ansatz lassen sich **zwei wesentliche Kernbotschaften** ableiten:

- Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer **Hierarchie** mit insgesamt fünf Stufen anordnen.<sup>64</sup>
- Die **Bedürfnisebenen werden von unten beginnend der Reihe nach** verhaltensbestimmend stets in einem bestimmten Mindestumfang **befriedigt**. Sobald die aktuelle Ebene gesättigt wurde, erfolgt die Orientierung an der nächsthöheren Ebene.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 38

<sup>62</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 12f. & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 50

<sup>63</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13

<sup>64</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 390 & LIEBER, 2011, Seite 38 & PETRI, 2010, Seite 32

<sup>65</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 390f. & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 50 & SCHOLZ, 2000, Seite 878ff. & LIEBER, 2011, Seite 39

Maslow beantwortet dadurch die Frage nach den Bedürfnissen von Menschen. Diese nehmen aber weniger Bezug auf das Arbeitsumfeld, vielmehr ist seine Antwort aufschlussreich im Hinblick auf das menschliche Dasein.<sup>66</sup> Zudem gilt das Prinzip der Präpotenz, „[...] welches besagt, dass das jeweils niedrigste und noch unbefriedigte Motiv das stärkste und verhaltenswirksamste ist.“<sup>67</sup> Wenn z.B. ein Mangelzustand in einer vorangegangenen und bereits überwundenen Ebene erkannt wurde, wird dieses niedrigere Bedürfnis unmittelbar wirksam, bevor die Befriedigung von Bedürfnissen in der nächsthöheren Ebene fortgesetzt wird.<sup>68</sup>

Auch Mitarbeiter können sich im gleichen Unternehmen zur gleichen Zeit auf unterschiedlichen Ebenen der Pyramide befinden. Deshalb sollte im Personalmanagement immer darauf geachtet werden, auf welcher Ebene sich der Mitarbeiter gerade befindet, denn gleiche Anreize für alle Mitarbeiter können unterschiedliche Auswirkungen haben.<sup>69</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die fünf Bedürfnishierarchien:



Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Maslow<sup>70</sup>

<sup>66</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 391

<sup>67</sup> PETRI, 2010, Seite 32

<sup>68</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 32

<sup>69</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 392 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281

<sup>70</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 392 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 50 & SCHOLZ, 2000, Seite 878 & LIEBER, 2011, Seite 39 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 280

Die **Basis** bilden physiologische Bedürfnisse bzw. Grundbedürfnisse. Durch sie soll die Selbsterhaltung des Menschen gesichert sein. Angewendet bedeutet dies, ein Einkommen zu erhalten, das die elementaren Lebensbedürfnisse abdecken soll.<sup>71</sup>

Die **zweite Ebene** umfasst alle Bedürfnisse, die auf den Schutz vor physischen, psychischen und ökonomischen Gefahren gerichtet sind. Ziel des Mitarbeiters ist es z.B. einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.<sup>72</sup>

Die **dritte Ebene**, mit den sozialen Bedürfnissen, beschäftigt sich mit zwischenmenschlichen Beziehungen sowie den Bedürfnissen nach einem akzeptierten Platz innerhalb der Arbeitsgruppe.<sup>73</sup>

In der vorletzten und damit **vierten Ebene**, den Geltungs- bzw. Achtungsbedürfnissen (auch bekannt als Wertschätzungsbedürfnisse) geht es v.a. um Anerkennung durch andere Personen. Dies kann z.B. ein Dienstwagen als Statussymbol sein.<sup>74</sup>

Die **Spitze der Pyramide** bildet das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.<sup>75</sup> *„Während die unteren vier Bedürfnisse der Pyramide als Defizitbedürfnisse bezeichnet werden, die bei entsprechenden Anreizen als befriedigt empfunden werden können, stellt die Selbstverwirklichung ein Wachstumsbedürfnis dar, das nie vollständig befriedigt werden kann.“*<sup>76</sup>

Trotz der aufeinander aufbauenden Bedürfnisebenen und den sich daraus erklärenden Motiven aus den einzelnen Bedürfnissen erntet das Pyramidenmodell auch Kritik. **Kritisch hinterfragt** werden bei Maslows Bedürfnispyramide folgende Aspekte:

- Die Begrifflichkeiten sind nicht eindeutig definiert und es fehlt an einer eindeutigen Abgrenzung der einzelnen Bedürfnisklassen.<sup>77</sup>
- Der Ansatz von Maslow basiert nicht auf empirischen Untersuchungen. Zusätzlich werden situative Faktoren wie berufsgruppen-, alters-, sowie schichtenspezifische und karrierebezogene Unterschiede nicht berücksichtigt.<sup>78</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 279

<sup>72</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 279

<sup>73</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 280

<sup>74</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 13f. & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 280

<sup>75</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14f. & PETRI, 2010, Seite 34 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 280

<sup>76</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14

<sup>77</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 40 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14f. & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 52

<sup>78</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 52 & SCHOLZ, 2000, Seite 881 & LIEBER, 2011, Seite 40 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14f. & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281

- Zweifel gibt es auch an der Rangfolge der einzelnen Hierarchien. Es können durchaus gleichzeitig mehrere Bedürfnisse aus verschiedenen Bedürfnisklassen befriedigt werden.<sup>79</sup>
- Es gibt inzwischen sogar mehrere Theorien, die besagen, die Bedürfnishierarchien können interkulturell differieren.<sup>80</sup>

Bedingt durch die Kritik besitzt die Bedürfnispyramide von Maslow in der Unternehmensführung nur noch eingeschränkte Relevanz. Sie gibt lediglich noch einen strukturierten Überblick über die zahlreichen möglichen Motive eines Mitarbeiters.<sup>81</sup>

### ERG-Theorie von Alderfer

Maslows Konzept ist gegenwärtig zwar noch von Bedeutung, jedoch gibt es verschiedene Weiterentwicklungen. Eine davon ist die ERG-Theorie von Alderfer (1972). Clayton Alderfer versucht „[...] eine auf den arbeitenden Menschen ausgerichtete Motivationstheorie zu konstruieren.“<sup>82</sup> Er legt dabei besonders viel Wert auf die Offenlegung der **Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und Bedürfnisaktivierung**.<sup>83</sup> Alderfer sieht lediglich drei Bedürfnisgruppen ohne unterschiedliche Hierarchien vor:

- **Existenzbedürfnisse:** Darunter fallen grundlegende materielle Lebensvoraussetzungen, z.B. Bezahlung, Schutz vor Krankheit, Wohnung,...
- **Soziale Bedürfnisse:** Sie umfassen den Wunsch nach festen zwischenmenschlichen Beziehungen, z.B. Anerkennung, Sicherheit,...
- **Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** Sie drücken ein intrinsisches Streben nach Entfaltung aus, z.B. Selbstverwirklichung, Leistung, Selbstständigkeit,...<sup>84</sup>

Werden nun Maslows Bedürfnispyramide mit Alderfers ERG-Theorie verglichen, ergeben sich zwei wesentliche Unterschiede. Zum einen müssen nicht erst alle Bedürfnisse einer Ebene gesättigt sein um in die darauffolgende Ebene aufzusteigen. Zum anderen kann sogar in umgekehrter Reihenfolge das nächstniedrigere Bedürfnis aktiviert werden. Zusätzlich ist es möglich, dass ein Mensch von mehreren Bedürfnissen gleichzei-

---

<sup>79</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 52

<sup>80</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14f. & LIEBER, 2011, Seite 40 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281

<sup>81</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281

<sup>82</sup> PETRI, 2010, Seite 35

<sup>83</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 53 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281

<sup>84</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 35f. & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 53 & SCHOLZ, 2000, Seite 881 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 283

tig motiviert werden kann.<sup>85</sup> Noch deutlicher werden die Unterschiede wenn beide Modelle gegenüber gestellt werden:



Abbildung 3: Gegenüberstellung Maslow (links) und Alderfer (rechts)<sup>86</sup>

Dennoch gibt es zur ERG-Theorie einen bedeutenden **Kritikpunkt**. In Frage gestellt wird häufig die fehlende Praxisrelevanz.<sup>87</sup> Insgesamt betrachtet liefert die ERG-Theorie im direkten Vergleich zu Maslows Bedürfnispyramide eine bessere Abbildung von menschlichen Bedürfnissen und ist für Unternehmen deshalb leichter anwendbar.<sup>88</sup>

### Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Eine weitere Inhaltstheorie ist von Frederick Herzberg. Es handelt sich um die wohl bekannteste Theorie, wenn es um **Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit** in einem Unternehmen geht. Wie bei Alderfer steht auch bei Herzberg der arbeitende Mensch im Fokus.

Grundlage der Zwei-Faktoren-Theorie (1966) ist die Pittsburgh-Studie, bei der Techniker und Buchhalter in Interviews über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt wurden.<sup>89</sup> Der Schwerpunkt der Studie lag auf Situationen des Arbeitslebens, welche entweder besonders positiv oder besonders negativ betrachtet wurden. Ergebnis der Studie war, „[...] dass *nur ganz selten dieselben Ursachen (Faktoren) im Zusammenhang mit guten und schlechten Arbeitserlebnissen genannt werden [...]*“.<sup>90</sup> Positive oder negative Erfahrungen werden somit i.d.R. auf andere Umstände zurückgeführt. Faktoren wie Leistung oder Anerkennung tauchen überwie-

<sup>85</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 36 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 281f.

<sup>86</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 282

<sup>87</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 37

<sup>88</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 283

<sup>89</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 14f. & PETRI, 2010, Seite 37 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 53 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 283

<sup>90</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 15

gend im Zusammenhang mit positiven Erlebnissen auf, während Faktoren wie Unternehmenspolitik oder Überwachung mehr mit negativen Erlebnissen verknüpft waren.<sup>91</sup>

Die Interpretation über Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit besagt, dass es sich nicht um jeweilige Extrempunkte handelt, sondern um zwei voneinander unabhängige Dimensionen. Parallel dazu unterscheidet Herzberg zwei Arten von Anreizen:<sup>92</sup>

- **Motivatoren** (auch Satisfaktoren, Kontextfaktoren oder intrinsische Faktoren): Sie „[...] sind Faktoren, mit denen Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann.“<sup>93</sup> Beispiele sind u.a. Arbeitsleistung, Arbeitsinhalt oder auch die empfundene Verantwortung.<sup>94</sup>

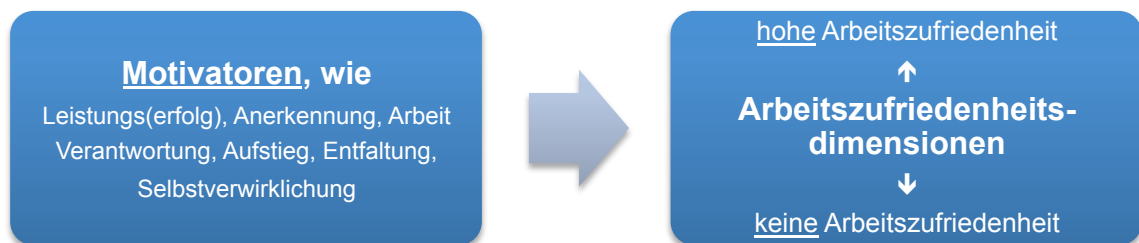


Abbildung 4: Motivatoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>95</sup>

- **Hygienefaktoren** (auch Frustfaktoren, Kontextfaktoren, extrinsische Faktoren): Sie „[...] stellen dagegen Faktoren dar, die lediglich Arbeitszufriedenheit verhindern können.“<sup>96</sup> Beispiele sind u.a. Unternehmenspolitik, Arbeitsüberwachung oder Arbeitslohn.<sup>97</sup>

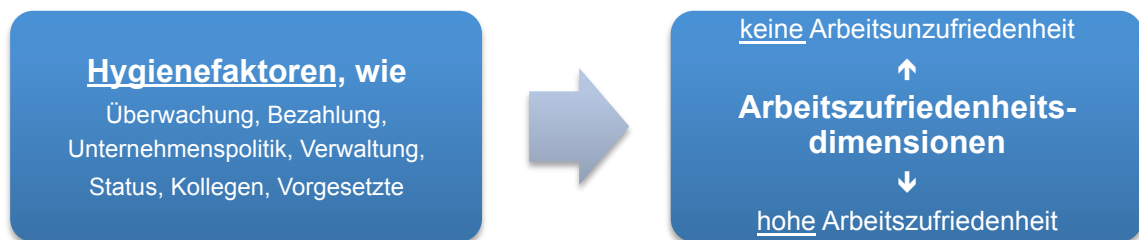


Abbildung 5: Hygienefaktoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>98</sup>

<sup>91</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 883

<sup>92</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16 & KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 393

<sup>93</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>94</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 32 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 285

<sup>95</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 32 & PETRI, 2010, Seite 37f. & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 54f. & SCHOLZ, 2000, Seite 883

<sup>96</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>97</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 284

<sup>98</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 32 & PETRI, 2010, Seite 38 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 55 & SCHOLZ, 2000, Seite 883

**Zwei Ergebnisse**, die aus der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg hervorgehen, sind zum einen, „[...] dass das Arbeitsentgelt keinen nachhaltigen Motivationsfaktor darstellt, und dadurch maßgeblich die Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit unterstützt.“<sup>99</sup> Zum anderen kann Motivation in Unternehmen nur über intrinsische Faktoren erfolgen, denn nur über Motivatoren kann die Arbeitszufriedenheit und damit indirekt die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern gefördert werden.<sup>100</sup>

Auch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg wird **kritisch** betrachtet. Häufig genannte Mängel sind:

- Es gibt keine ausdrückliche Definition des Begriffs Arbeitszufriedenheit.<sup>101</sup>
- Situative Bedingungen werden bei der Theorie vernachlässigt.<sup>102</sup>
- Das Ergebnis ist sehr stark methodenabhängig. Sobald die Methode nur geringfügig verändert wurde, konnten keine gleichen Ergebnisse mehr ermittelt werden.<sup>103</sup>
- Die Frage, was passiert, wenn Motivatoren und Hygienefaktoren aufeinander treffen, wird nicht beantwortet.<sup>104</sup>
- Empirische Untersuchungen zeigen: Menschen können dennoch situativ sehr individuell und unabhängig reagieren, sodass diese Handlungen der Annahme von Herzberg grundsätzlich widersprechen.<sup>105</sup>
- Es fehlt die Schlussfolgerung im Hinblick auf den Zusammenhang von Zufriedenheit von Mitarbeitern und deren Leistung, sodass keine Erkenntnisse daraus gewonnen werden kann, ob z.B. zufriedene Mitarbeiter mehr leisten.<sup>106</sup>

Dennoch hatte die Zwei-Faktoren-Theorie einen weitreichenden Einfluss auf die Bemühungen um die Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Deshalb hat sie auch heute immer noch große Anerkennung in der Wissenschaft und Praxis.<sup>107</sup> Diese große Resonanz lässt sich vermutlich auch auf die leicht nachvollziehbare Erhebungsmethode und den damaligen humanistischen Zeitgeist zurückführen.<sup>108</sup>

---

<sup>99</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>100</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 55

<sup>101</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 56 & SCHOLZ, 2000, Seite 886

<sup>102</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 56 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 286

<sup>103</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16 & SCHOLZ, 2000, Seite 886

<sup>104</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 393

<sup>105</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16 & KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 393 & SCHOLZ, 2000, Seite 886 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 286

<sup>106</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 393

<sup>107</sup> Vgl. PETRI, 2010, Seite 39

<sup>108</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 56



### **Bedürfnistheorie von McClelland**

McClelland, der stark von Murray beeinflusst wurde, geht davon aus, dass Motive auf Bedürfnissen beruhen. Für ihn dominiert v.a. das **Leistungsmotiv** in verschiedensten Kulturen, sodass er darin seinen wissenschaftlichen Schwerpunkt legt. *„Das Leistungsmotiv wird von ihm aufgefasst, als eine für eine Person latente, relativ stabile Verhaltensdisposition, nach Leistung und Erfolg in allen (oder zumindest vielen) Lebenssituationen (und damit auch im Betrieb) zu streben sowie als eine Fähigkeit, für eine erbrachte Leistung Stolz erleben zu können.“*<sup>109</sup> Angestrebtes Ziel dabei ist stets der Erfolg, denn dieser wird von jeder Person positiv gewertet. Die Stärke des Leistungsmotivs variiert jedoch von Person zu Person. Die Leistungsmotivation nimmt dabei immer Bezug auf die intrinsische Motivation.<sup>110</sup> *„Leistungs- oder genauer erfolgsmotiviert sind [...] Personen, die auf Erfolg hoffen, die Herausforderungen lieben, weil sie daran ihre Leistungsfähigkeit beweisen können [...].“*<sup>111</sup>

Neben dem Leistungsmotiv gibt es auch noch weitere Motive, die nach McClelland eine Rolle spielen:

- **Machtstreben:** *„Das Machtmotiv bezieht sich auf den Wunsch, Einfluss zu haben, das Verhalten anderer zu bestimmen und zu steuern.“*<sup>112</sup> Somit ist die Rolle der Überlegenheit gegenüber anderen Personen im Vordergrund.<sup>113</sup>
- **Bedürfnis nach Zugehörigkeit:** *„Das Motiv nach Zugehörigkeit beschreibt den Wunsch, beliebt zu sein und von anderen akzeptiert zu werden.“*<sup>114</sup>
- **Vermeidungsmotiv:** Das Vermeidungsmotiv wurde bisher am wenigsten erforscht. Es richtet sich auf die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit, z.B. von Versagen oder Misserfolg.<sup>115</sup>

Die Forschungsmethodik von McClelland basiert auf dem Thematischen Apperzeptionstest (kurz: TAT). Die Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf Vermeidungs- oder Leistungsstreben zu.<sup>116</sup> Allerdings gilt zu berücksichtigen: *„Die Motivausprägungen sind von Person zu Person unterschiedlich. Manche sind besonders stark motiviert durch*

---

<sup>109</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 66

<sup>110</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 66 & WEINER, Theorien der Motivation, 1976, Seite 15 & SCHOLZ, 2000, Seite 886 & PETRI, 2010, Seite 39f.

<sup>111</sup> LIEBER, 2011, Seite 40

<sup>112</sup> LIEBER, 2011, Seite 41

<sup>113</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 887

<sup>114</sup> LIEBER, 2011, Seite 41

<sup>115</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 887

<sup>116</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 886

*Macht, andere durch das Zusammensein mit Freunden.*<sup>117</sup> Ist es das Ziel jemanden zu motivieren, müssen immer die Motive bekannt sein. Die Feststellung oder die Erkenntnis über die Motive kann i.d.R. nur durch Beobachtungen oder Gespräche erfolgen. Die TAT-Analyse ist dafür eher nicht zu empfehlen.

### Zusammenführung aller Inhaltstheorien

Allgemein betrachtet liefern Inhaltstheorien einige Aussagen über die Motivationsgründe von Menschen, allerdings werden individuelle oder kulturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Motiven von Menschen nicht berücksichtigt. Es lassen sich deshalb nur sehr grobe Erkenntnisse ziehen, was Menschen bei der Arbeit motiviert. Inhaltstheorien erklären aber auch nicht, wie Motivation überhaupt zustande kommt. Kognitive Prozesse werden ebenfalls nicht berücksichtigt. Derartige Inhalte liefern jedoch die etwas umfangreicheren Prozesstheorien im Kapitel 2.3.2.<sup>118</sup>

Werden abschließend alle vier aufgeführten Inhaltstheorien miteinander verglichen, so können diese wie folgt zusammengefasst werden: *„Nach Maslow werden die Bedürfnisse sukzessive abgearbeitet, nach Herzberg gleichzeitig berücksichtigt und nach Alderfer und McClelland ergibt sich ein ständig wechselndes Zusammenspiel der Grundbedürfnisse.“*<sup>119</sup> Die nachfolgende Tabelle gibt nochmal einen kurzen Gesamtüberblick über die Schwerpunkte jeder einzelnen Theorie:

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
Selbstverwirklichung	Wachstumsbedürfnisse	Arbeit, Verantwortung, Beförderung	Leistungsstreben
Anerkennungsbedürfnis			Machtstreben
Sozial Bedürfnisse	Beziehungsbedürfnisse	Beziehung zu Führungskräften	Zugehörigkeitsstreben
Sicherheitsbedürfnisse	Existenzbedürfnisse	Sicherheit	Vermeidungsstreben
Physiologische Bedürfnisse	-	Arbeitsbedingungen	-

*Tabelle 2: Gegenüberstellung von Maslow, Alderfer, Herzberg und McClelland*<sup>120</sup>

<sup>117</sup> LIEBER, 2011, Seite 42

<sup>118</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 286

<sup>119</sup> SCHOLZ, 2000, Seite 890

<sup>120</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 890

## 2.3.2 Prozesstheorien

*„Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien steht bei den Prozesstheorien nicht die Frage im Vordergrund, was Menschen motiviert, sondern sie beschäftigen sich mit dem Motivationsprozess. Sie gehen also der Frage nach wie Motivation erzeugt wird und das Verhalten beeinflusst.“*<sup>121</sup> Untersucht wird bei den Prozesstheorien in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und mit welchen kognitiven Vorgängen dies verbunden ist.<sup>122</sup> Werden kognitive Variablen auf Motivationstheorien angewendet, so werden die rein emotionalen Aspekte, wie z.B. Motive und Bedürfnisse, deutlich schwächer.<sup>123</sup>

Somit rücken nun die menschlichen Bedürfnisse und die konkreten Merkmale der Arbeitssituation in den Hintergrund. In den Vordergrund rücken die **Erfahrungen aus der Vergangenheit**, sowie der **Wert des Anreizes** für das Individuum. Zu den bedeutendsten Prozesstheorien zählen die Erwartungstheorie, die Zielsetzungstheorie, die Gleichheitstheorie und das Rückkopplungsmodell.

### Erwartungstheorie von Vroom

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie, 1964) von Victor H. Vroom analysiert den Motivationsprozess. *„Die Grundannahme [...] der VIE-Theorie... bildet die psychologisch orientierte, ökonomische Entscheidungstheorie, wonach Menschen solche Alternativen wählen, die den subjektiv wahrgenommenen Nutzen maximieren. Diese basiert wiederum auf der Beobachtung, wonach Individuen nur dann eine Anstrengung auf sich nehmen, wenn damit ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann [...]“*<sup>124</sup> Vroom will damit erklären, wie Leistung zustande kommt und weshalb Personen bestimmte Handlungsalternativen wählen. Daraus abgeleitet werden sollen Vorhersagen zum möglichen Leistungsverhalten.<sup>125</sup> **Nach Vroom wirken drei Faktoren auf den Motivationsprozess ein:**

- **Valenz** (Wertigkeit): Bedeutet die subjektiv empfundene Bedeutung persönlicher Bedürfnisse für ein Individuum; d.h. der wahrgenommene *„[...] Wert eines Handlungsergebnisses oder einer Handlungsfolge im Sinne einer positiven oder negativen affektiven Einstellung.“*<sup>126</sup> Positive Ergebnisse werden potentiell angestrebt, negative werden gemieden.

---

<sup>121</sup> HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 287

<sup>122</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 891 und 901 & LIEBER, 2011, Seite 45

<sup>123</sup> Vgl. BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 56

<sup>124</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18

<sup>125</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 895

<sup>126</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 57

- **Instrumentalität** (Zweck-Mittel-Denken): Steht für die Erwartung bei Beschäftigten, dass deren Bedürfnisse befriedigt werden.<sup>127</sup>
- **Erwartung:** Beschreibt die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führt. Dabei werden zwei Formen unterschieden:
  - Handlungs-Ergebnis-Erwartung ist die „[...] subjektive Wahrscheinlichkeit, dass mit einer bestimmten Handlung (Anstrengung) ein bestimmtes Ergebnis (Aufgabenziel) erreicht wird.“<sup>128</sup>
  - Ergebnis-Folge-Erwartung ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, in der beim Erreichen eines Aufgabenziels die damit verknüpfte (versprochene) Belohnung vom Unternehmen auch tatsächlich gewährt wird.<sup>129</sup>

Aus diesen drei Faktoren ergibt sich folgende zentrale Aussage: Die Arbeitsmotivation oder Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters ergibt sich aus dem Produkt von Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Sobald einer der drei Faktoren nicht gegeben ist, kann keine Arbeitsmotivation erfolgen. Deshalb ergibt sich folgende Formel:

**Valenz x Instrumentalität x Erwartung = Arbeitsmotivation**

Tabelle 3: Formel der VIE-Theorie nach Vroom<sup>130</sup>

Damit reichen Anreize für Mitarbeiter allein nicht aus. Um Mitarbeiter zu motivieren, ist es darüber hinaus auch notwendig die Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung zu stellen, die im Bereich des Möglichen – also letztendlich den Erwartungen – liegen.<sup>131</sup> Die nachfolgende Tabelle stellt die Implikation der VIE-Theorie in das Personalmanagement dar:

Theorie-Element	Mitarbeiter	Implikationen für das Personalmanagement
Valenz	Wie wichtig sind die Ziele, die man mit seinen Arbeitsergebnissen erreichen kann?	Identifikation der Bedürfnisse der Mitarbeiter
Instrumentalität	Welche Ziele können mit verschiedenen Leistungsgraden erreicht werden?	Ausrichtung des Anreizsystems auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter
Handlungs-Ergebnis-Erwartung	Kann die gewünschte Leistung erreicht werden?	Personalwahl, Personalentwicklung, Klärung der Leistungsziele

<sup>127</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 57 & SCHOLZ, 2000, Seite 895

<sup>128</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18

<sup>129</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18

<sup>130</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 58 & SCHULER, 2005, Seite 391

<sup>131</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 898

Ergebnis-Folge-Erwartung	Erhält man tatsächlich die versprochenen Belohnungen?	Enge Kopplung von Leistung und Anreizen, strikte Einhaltung von Belohnungsversprechen
--------------------------	---	---

Tabelle 4: Implikation der VIE-Theorie für das Personalmanagement<sup>132</sup>

Wie die Inhaltstheorien werden auch die Prozesstheorien **kritisiert**:

- Die VIE-Theorie wird menschlichen Entscheidungen und Bewertungen nicht gerecht, da das Zweck-Mittel-Denken sehr rational ist.<sup>133</sup>
- Die praktische Anwendbarkeit ist sehr stark einschränkt, denn die Mitarbeiter haben bei ihren Entscheidungen oft keine Alternativen.<sup>134</sup>
- Die zentrale Unabhängigkeit der Variablen ist fragwürdig.<sup>135</sup>
- Unklar ist ebenfalls, wie die verschiedenen positiven, wie negativen Ergebnisse des Handelns miteinander verrechnet werden (z.B. Lob des Vorgesetzten mit dem Neid der Kollegen).<sup>136</sup>

Trotz der Kritikpunkte hat die VIE-Theorie wesentlich zum Verständnis der Arbeitsmotivation beigetragen. Im direkten Vergleich zu den Inhaltstheorien werden die Erwartungen von Beschäftigten bei den Prozesstheorien nicht völlig vernachlässigt.<sup>137</sup>

### Zielsetzungstheorie von Locke

Ende der 1960er Jahre entwickelte Edwin Locke die Zielsetzungstheorie bei der in erster Linie die Zielarten im Fokus stehen. Locke sieht in dem gesetzten Ziel den zentralen Impuls, der das komplexe System aus Motivations- und Aktionsvariablen in Bewegung bringt. Demnach handeln Menschen in einer gegebenen Situation immer danach, **ein bestimmtes Ziel zu erreichen**, das mit der Umfeldbedingung und der Motivstruktur kompatibel ist.<sup>138</sup> Dadurch sollen die eigenen Wünsche befriedigt werden.

Die Zielsetzungstheorie ist nicht nur eine eigenständige Prozesstheorie, sie ist vielmehr auch die Basis für die Weiterentwicklung von den sog. Aktionstheorien.<sup>139</sup> Die Aktionstheorien werden im Kapitel 2.3.4 genauer erläutert.

<sup>132</sup> Vgl. LIEBER, 2011, Seite 46f. & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20

<sup>133</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20

<sup>134</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 59

<sup>135</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 58

<sup>136</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20

<sup>137</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 20

<sup>138</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 891 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 290

<sup>139</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 891

Nach Locke hängt die Stärke der Motivation wesentlich von der Ausprägung der Zielcharakteristika ab. Es werden **vier Zielcharakteristika** unterschieden:

- **Ziel-Schwierigkeit** zeigt, wie anspruchsvoll ein Ziel ist. Locke sagt, umso anspruchsvoller ein Ziel ist, desto mehr strengt sich die Person dafür an.
- **Ziel-Spezifität** behandelt die Klarheit bzw. Präzision eines Ziels. Locke nimmt an, dass spezifische Ziele (z.B. 12 Millionen Euro mehr Umsatz im nächsten Jahr) eine höhere Motivationswirkung besitzen als unspezifische (z.B. mehr Umsatz im nächsten Jahr).
- **Ziel-Akzeptanz** besagt, dass Mitarbeiter die Unternehmensziele akzeptieren müssen.
- **Ziel-Identifikation** besagt, Mitarbeiter müssen sich auch mit den Unternehmenszielen identifizieren können.<sup>140</sup>

Die wichtigste Kernaussage aus Lockes Theorie ist: *„Herausfordernde und spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als leichte bzw. vage Ziele.“*<sup>141</sup>

### **Gleichheitstheorie von Adams**

*„Die Gleichheitstheorie geht davon aus, dass das Erreichen eines Gleichgewichtszustands, das Streben nach Harmonie und der Abbau von Dissonanzen, ein zentrales menschliches Bedürfnis darstellt.“*<sup>142</sup> Grundlage der Gleichheitstheorie (oder auch Gerechtigkeitstheorie genannt) ist die Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon/Barnard (1958): Hierin wird das **persönliche Kosten-Nutzen-Verhältnis** des Mitarbeiters erläutert, wovon die Arbeitsleistungen sowie mögliche Entscheidungen ausgehen.<sup>143</sup>

Mitarbeiter vergleichen somit stets die betrieblichen Leistungen mit den dafür erhaltenen Belohnungen. Ebenfalls wird der Vergleich mit Arbeitskollegen herangezogen. Motive und Bedürfnisse des Mitarbeiters hängen nun davon ab, ob der Mitarbeiter sich gerecht oder ungerecht behandelt fühlt.<sup>144</sup> Adams unterscheidet in seiner Theorie **zwei Faktoren**:

- **Input:** Es sind die von einer Person eingebrachten Faktoren, z.B. Erfahrung, Ausbildung, Intelligenz, etc.

---

<sup>140</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 290 und 291

<sup>141</sup> SCHULER, 2005, Seite 393

<sup>142</sup> HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 292

<sup>143</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>144</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, 2008, Seite 59 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 63 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 292

- **Output:** Es sind die Konsequenzen für die betrachtete Person, z.B. Entlohnung, Prestige, Status, etc.

Ein direkter Vergleich von In- und Output ist nicht möglich. Deshalb wird beides stets zueinander in ein separates Verhältnis gesetzt und erst dieses Ergebnis wird mit einer Vergleichsperson gemessen. Demnach ergibt sich folgende Formel für Gerechtigkeit bei der Ausgangsperson A und der Vergleichsperson B:<sup>145</sup>

$$\frac{\text{Output}_{\text{Ausgangsperson A}}}{\text{Input}_{\text{Ausgangsperson A}}} = \frac{\text{Output}_{\text{Vergleichsperson B}}}{\text{Input}_{\text{Vergleichsperson B}}}$$

Tabelle 5: Gerechtigkeit nach Adams<sup>146</sup>

Die **zwei bedeutendsten Erkenntnisse** aus Adams Theorieansatz lauten:

- „Das Gerechtigkeitsgefühl ist immer relativ, d.h. es hängt stets von der jeweils gewählten Vergleichsperson ab.“<sup>147</sup>
- „Das Gerechtigkeitsgefühl ist grundsätzlich subjektiv, d.h. es kann bei jeder Person anders entwickelt sein.“<sup>148</sup>

Wird die Gleichheitstheorie in das Personalmanagement impliziert, könnte schlussgefolgert werden: „Aufgrund der Relativität von Bewertungen sollte die Personalentlohnung transparent und regelgebunden sein. [...] Die Subjektivität von Bewertungen erfordert eine differenzierte Analyse der Mitarbeiterbedürfnisse.“<sup>149</sup>

### Rückkopplungsmodell von Porter/Lawler

Während die Modelle von Vroom und Adams sehr einfach gehalten sind, ist das Rückkopplungsmodell sehr umfangreich und deshalb auch empirisch sehr schwierig zu überprüfen.<sup>150</sup> Häufig besteht in Unternehmen großes Interesse an den **Zusammenhängen von Motivation, Leistung und (Arbeits-)Zufriedenheit**. Das Motivationsmodell von Porter/Lawler versucht diese zu erklären.

<sup>145</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, 2008, Seite 59 & SCHOLZ, 2000, Seite 891f. & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 292

<sup>146</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, 2008, Seite 59 & SCHOLZ, 2000, Seite 892 & HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 292 & HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 17

<sup>147</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>148</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 16

<sup>149</sup> HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 18

<sup>150</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 901

Porter/Lawler haben bei ihren Überlegungen die zentralen Aussagen von Vroom und Adams integriert. Jedoch gibt es hier **vier Faktoren**, auf die Einflüsse einwirken:<sup>151</sup>

- **Anstrengung:** Bildet die Ausgangslage.
- **Leistung:** Ist das von Unternehmen bewertete Ergebnis der Anstrengung.
- **Belohnungen:** Werden vom Unternehmen gewährt, sie können aber entweder intrinsisch (z.B. Erfolgserlebnis) oder extrinsisch (z.B. Bezahlung) erfolgen.
- **Zufriedenheit:** Ist das Ergebnis des Motivationsprozesses und tritt ein, sobald die Belohnung für die Person angemessen ist oder die Erwartungen sogar übertreffen.<sup>152</sup>

Eine Übersicht gibt das nachfolgende Modell. Sobald Zufriedenheit erreicht wird, startet der Prozess wieder bei der Anstrengung.

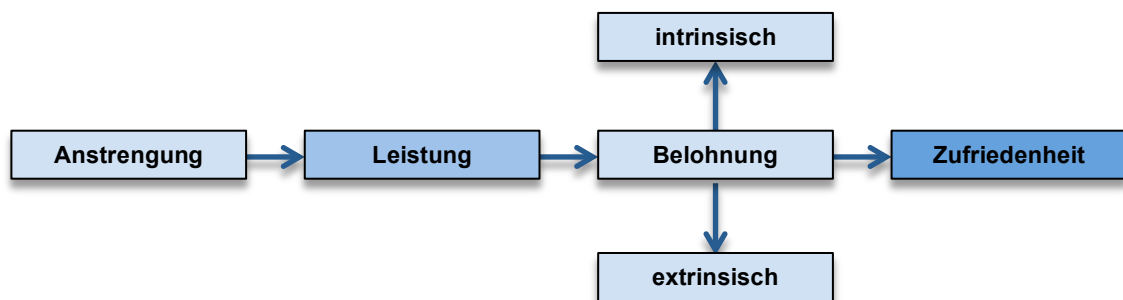


Abbildung 6: Auszug aus dem Modell von Porter/Lawler<sup>153</sup>

Beim Motivationsmodell von Porter/Lawler ist Zufriedenheit unter keinen Umständen Voraussetzung von Leistung sondern **Zufriedenheit stellt eine Art Ergebnis dar**. Im Human Relations Ansatz dagegen ist Zufriedenheit die Grundlage für Leistung.<sup>154</sup>

### Zusammenführung aller Prozesstheorien

Wie ersichtlich wird, liefern Prozesstheorien wichtige Ansätze zur Beantwortung der Frage, wie Motivation entsteht und wie sie das Verhalten beeinflusst. Die Grundgedanken der aufgeführten Theorien sind jedoch sehr unterschiedlich, wie in Folgendem aufgezeigt wird:

Die Erwartungstheorie von Vroom stellt den ökonomischen Nutzen in den Vordergrund, demnach ergibt sich die Motivation aus dem Produkt von Valenz, Instrumentalität und

<sup>151</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 21

<sup>152</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 22 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 60f. & SCHOLZ, 2000, Seite 901

<sup>153</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 22 & BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 60

<sup>154</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 22



Erwartung. Die Zieltheorie von Locke beschäftigt sich mehr mit der Wirkung von Zielvorgaben. Adams sieht das menschliche Streben nach Gerechtigkeit als grundlegende Erklärung für Motivation. Porter und Lawler operieren dagegen über die Kausalkette von Anstrengung, Leistung und Belohnung, woraus sich Zufriedenheit und anschließend eine neue Aktion ergibt.

Die Prozesstheorien beschreiben das Einleiten der konkreten Handlungen und stellen damit die Vorstufe der Aktionstheorien dar. Schlussendlich ist aber keine der aufgeführten Theorien in der Lage, menschliches Verhalten allgemeingültig zu erklären. Allerdings liefern sie für die Unternehmensführung wertvolle Handlungsempfehlungen. Somit sind die Prozesstheorien dazu in der Lage ein besseres Verständnis über die Entstehung von Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen zu erklären.<sup>155</sup>

### **2.3.3 Vergleichstheorien**

Vergleichstheorien zielen darauf ab, die Motivation mit einem Vergleich von Anstrengungen und erhaltenen Anreizen zu erklären. Nachdem die Vergleichstheorien im Unterschied zu den Prozess- und Inhaltstheorien eine nicht so bedeutende Rolle einnehmen, werden nachfolgend nur die Bekanntesten kurz erläutert.<sup>156</sup>

#### **Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon/March/Barnard**

Die Anreiz-Beitrags-Theorie besagt, Motivation liegt nur dann vor, wenn der Anreiznutzen mindestens ausgeglichen oder höher gegenüber dem Beitragsnutzen ist. Dabei ist das Ziel stets das Streben nach der Aufrechterhaltung eines Gleichgewichts.

Simon, March und Barnard erklären in ihren Ansätzen, welche Motivationsgründe Personen haben, in ein Unternehmen einzutreten, darin zu verweilen oder irgendwann womöglich das Anstellungsverhältnis wieder zu beenden. Neben der subjektiven Wahrnehmung spielt dabei auch ein Bewertungsvorgang, welcher von zwei Faktoren beeinflusst wird, eine entscheidende Rolle. Ein Faktor ist die Bindung an das Unternehmen und der andere Faktor ist der Nutzen aus einer möglichen alternativen Beschäftigungsmöglichkeit. Beide Faktoren stehen in Abhängigkeit zur Arbeitszufriedenheit und Verfügbarkeit von Alternativen.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. HUNGENBERG und WULF, 2011, Seite 294 & SCHOLZ, 2000, Seite 901f.

<sup>156</sup> Vgl. GEBEL, 2012, Seite 61

<sup>157</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, 2008, Seite 51ff. & GEBEL, 2012, Seite 61f.

### Soziale Austauschtheorie von Homans/Thibaut/Kelley

„Die soziale Austauschtheorie versucht in ihrem Kern, Zustände der Zufriedenheit und einer nachhaltigen Bindung an das Unternehmen zu erklären.“<sup>158</sup> Beschäftigte bewerten die Austauschtheorie und nehmen Bezug auf die daraus erzielten Ergebnisse. Ein Ergebnis resultiert schließlich aus der Differenz zwischen Kosten und Nutzen für eine Person. Dieses Ergebnis kann anhand von zwei Referenzniveaus beurteilt werden, zum einen an Erwartungen einer Person und zum anderen an den verfügbaren Alternativen.<sup>159</sup>

### Zusammenführung aller Vergleichstheorien

Zusammenfassend bedeutet dies, dass Vergleichstheorien die **(Arbeits-) Zufriedenheit, Leistung und Bindung** von Mitarbeitern an das Unternehmen darstellen. Alle drei Elemente können entscheidenden Einfluss auf die Motivation eines Beschäftigten haben. Die Basis bei diesen Theorien bilden immer gewisse Grundannahmen, die sich auf ein normativ geprägtes Menschenbild berufen. Die Anwendung dieser Theorie auf die Realität wurde bisher jedoch noch nicht genauer untersucht.<sup>160</sup>

## 2.3.4 Aktionstheorien

Die Basis der Aktionstheorien ist die **Analyse der Situation**, in der Motivation entsteht.<sup>161</sup> „Die Motivation kann ihren Ursprung in einem gesteigerten Anspruch an sich selbst haben, oder aufgrund der Interaktion mit der Führungskraft aus einer herausfordernden Aufgabe erwachsen sowie sich aus dem sozialen Umfeld ergeben.“<sup>162</sup>

### Situation nach Comelli/Rosenstiel

Comelli und Rosenstiel orientieren sich an drei Fragen: Was soll überhaupt erreicht werden? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit? Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit?

---

<sup>158</sup> GEBEL, 2012, Seite 62

<sup>159</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, 2008, Seite 55 & GEBEL, 2012, Seite 62

<sup>160</sup> Vgl. GEBEL, 2012, Seite 63

<sup>161</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 903

<sup>162</sup> PERSONALMANAGEMENT.INFO, Aktionstheorie der Motivation, <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/aktionstheorie-der-motivation.php>, Letzter Zugriff vom 25.12.2013

Es liegt nahe, dass alle drei Fragen nie allgemein beantwortet werden können. Um dennoch eine Antwort auf diese Fragen zu finden, müssen sie auf eine konkrete Situation bezogen werden. „*Alle Aktionen folgen daher aus der situativ-differenzierten Motivationsstruktur.*“<sup>163</sup> Comelli und Rosenstiel sehen **sechs Quellen für Motivation**: Motivation aus dem Ich, Motivation aus Führung, Motivation aus der Aufgabe, Motivation aus der Gruppe, Motivation durch die Organisation und Motivation aus der Gesellschaft.<sup>164</sup>

### Emotion nach Izard

Gewöhnlich wird Emotion bei den Motivationstheorien nicht berücksichtigt. Allerdings gibt es durchaus Argumente, die dafür sprechen, dass die Emotion ebenfalls bedeutenden **Einfluss auf die Motivation** hat. Zusätzlich gilt anzumerken, dass Emotionen noch schlechter greifbar und damit auch schlechter operationalisierbar sind, denn Emotionalität ist u.a. ein mehrdimensionales Konstrukt. Dieses Konstrukt teilt sich wie folgt auf: Subjektiv (Kognition, z.B. Gefühle), Biologisch (Physiologie, z.B. motorische Reaktion), Funktional (Zielsystem, z.B. Zielverhalten) und Expressiv (Sozial, z.B. Kommunikation).<sup>165</sup>

Hieraus würde sich ergeben, dass die Emotion (d.h. der aktuelle Gefühlszustand einer Person) ebenfalls eine entscheidende Quelle für die Motivation eines Menschen ist.<sup>166</sup>

### Intuition nach Agor

Ebenso ist das Verhalten von Intuition geprägt. **Intuitives Verhalten** liegt immer dann vor, wenn Entscheidungen getroffen wurden, bei denen vorher nicht überlegt oder analysiert wurde. Die Intuition setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen: sinnliche, intellektuelle und mystische Intuition.<sup>167</sup>

*„Neben der sinnlichen und mystischen Intuition ist für die Personalführung [...] insbesondere die intellektuelle Intuition von Bedeutung, wenn zur Lösung einer Aufgabe Entdeckungen, Ideen oder schnelle Bewertungen erforderlich sind.“*<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> SCHOLZ, 2000, Seite 903

<sup>164</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 903f.

<sup>165</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 903ff.

<sup>166</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 905f.

<sup>167</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 907f.

<sup>168</sup> PERSONALMANAGEMENT.INFO, Aktionstheorie der Motivation, <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/aktionstheorie-der-motivation.php>, Letzter Zugriff vom 25.12.2013

### Volition nach Ach/Heckhausen

*„Als Volition wird in der Psychologie der Prozess der Willensbildung verstanden.“<sup>169</sup>*

Unterschieden werden **vier Phasen**:

- **Prädezesionale Phase:** eine Entscheidung wird getroffen
- **Präaktionale Phase:** die Auswahl eines passenden Zeitpunkts
- **Aktionale Phase:** eine Aktion findet statt
- **Postaktionale Phase:** das Ergebnis wird bewertet

Eine gesteigerte Leistung kann erwartet werden, sobald Mitarbeiter durch ihre Führungskraft von der Motivation bis in die Volition hinein unterstützt werden.<sup>170</sup>

### Attribution nach Heider/Weiner

*„Die Attributionstheorie erklärt, wie Personen das eigene Verhalten und das anderer Personen rückblickend begründen, worin sie also die tieferliegenden Ursachen sehen.“<sup>171</sup>* Um diese Handlungsanalyse zu untersuchen, wird zwischen der Personenseite und der Umweltseite differenziert. Daraus ergibt sich schließlich das Bemühen und daraus wiederum das Handlungsergebnis. *„Nach Heider attribuieren Personen somit Ergebnisse auf Bemühen und Können beziehungsweise noch differenzierter auf Intension, Anstrengung, Fähigkeit, Schwierigkeit und (immer auch) Zufall.“<sup>172</sup>*

### Modifikation nach Gabarro/Kotterer/Weibler/Csikszentmihalyi

Nach Gabarro/Kotterer/Weibler/Csikszentmihalyi nimmt die **umgekehrte Führung** eine bedeutende Rolle ein, d.h. die Rolle von Vorgesetzten und Mitarbeitern kann man in gewisser Art und Weise tauschen, sodass der Mitarbeiter maßgeblich Einfluss auf seinen Vorgesetzten nimmt. Dafür stehen mehrere Mechanismen zur Verfügung: die Führungskraft verstehen, die eigenen Bedürfnisse verstehen, sowie die Beziehung zueinander zu entwickeln und zu bewahren. Idealerweise sehen sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter, dass dieses Beziehungsmanagement ein notwendiger Bestandteil der Arbeit ist.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> BERTHEL und BECKER, 2010, Seite 48

<sup>170</sup> Vgl. PERSONALMANAGEMENT.INFO, Aktionstheorie der Motivation, <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/aktionstheorie-der-motivation.php>, Letzter Zugriff vom 25.12.2013

<sup>171</sup> SCHOLZ, 2000, Seite 912

<sup>172</sup> SCHOLZ, 2000, Seite 912

<sup>173</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 915

### **Zusammenführung aller Aktionstheorien**

Die Gemeinsamkeit aller einzelnen Bausteine liegen in der Handlungserweiterung. Die logische Verbindung erfolgt aus dem Startpunkt der Situation, der Weiterführung in ihrer Emotion, Intuition und Volition, sowie der abschließenden Zuordnung (Attribution). Zusätzlich gibt es noch die Modifikation, die von der Richtung der Führungsbeziehung abhängt.<sup>174</sup>

### **2.3.5 Implikation in das Personalmanagement**

Werden die Aktionstheorien in das Personalmanagement impliziert bedeutet dies, Inhaltstheorien liefern zwar Denkanstöße, welche Motive die Ursache für welches Verhalten haben, jedoch können die kognitiven Prozesse der Individuen nicht erklärt werden. Prozesstheorien schwächen die von den Inhaltstheorien angesprochenen, rein emotionalen oder auch energetischen Aspekten (z.B. Motive, Bedürfnisse,...) ab und berücksichtigen hingegen kognitive Prozesse. Somit fließen Erkenntnisleistungen von Personen (z.B. Wahrnehmungen) bei der Orientierung in der Umwelt mit ein. Wegen ihrer Komplexität fehlt es meistens jedoch an der nötigen praktischen Relevanz.<sup>175</sup>

Jüngere Untersuchungen stellen die Motivationsansätze immer mehr in Frage. Starker Kritikpunkt ist, dass materielle Anreize keine Arbeitszufriedenheit auslösen können. Zwar können diese kurzfristig Zufriedenheit auslösen, sie wirken jedoch nicht nachhaltig. Nicht ausgeschlossen ist sogar ein gegenteiliger Prozess.<sup>176</sup>

Nach Frey/Osterloh sorgt der Verdrängungseffekt zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation immer häufiger für eine Veränderung bei den Motivationsursachen. Tätigkeiten, die ursprünglich intrinsisch ausgeübt worden wären, werden immer häufiger aus extrinsischen Anlässen heraus getätigt. Somit unterbleibt die Handlungsdurchführung aus intrinsischen Anlässen.<sup>177</sup>

*„Für die Motivierung von Mitarbeitern genügt es davon auszugehen, dass Menschen verschiedene Konsequenzen ihrer Handlungen eher intuitiv abwägen, die Wahrscheinlichkeit dieser Konsequenzen lediglich grob abschätzen, die Handlungsergebnisse positiv oder negativ bewerten und im Hinblick auf ihren instrumentellen Charakter zur*

---

<sup>174</sup> Vgl. SCHOLZ, 2000, Seite 922f.

<sup>175</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 22

<sup>176</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 22

<sup>177</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, 2005, Seite 23

*Erreichung weiterer Ziele betrachten.*<sup>178</sup> Die Konsequenzen dabei beschränken sich meist auf das aktuelle Geschehen, sodass Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen herausfinden können, welche Wünsche und Erwartungen sie im Augenblick haben. Solche Gespräche bieten schließlich die Basis zur Motivierung von Mitarbeitern.<sup>179</sup>

Die unterschiedlichen Ansätze der psychologischen Motivationsforschung lassen sich nach verschiedenen Aspekten kategorisieren und werden deshalb in der nachstehenden Tabelle abschließend dargestellt:

	<b>Inhaltstheorien</b>	<b>Prozesstheorien</b>	<b>Vergleichstheorien</b>	<b>Aktionstheorien</b>
<b>Vertreter (z.B.)</b>	Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland	Vroom, Locke, Adams, Porter/ Lawler	March/ Simon/ Barnard, Homans/ Thibaut/ Kelley	Rosenstiel, Agor, Ach, Heckhausen, Kotterer
<b>Fragestellung</b>	Welche Bedürfnisse hat der Mensch? Was bewirkt Arbeitszufriedenheit?	Wie läuft der Motivationsprozess ab? Welche Rolle spielen Erfahrungen der Vergangenheit?	Sind Leistung und Gegenleistung ausgewogen? Mit wem vergleicht sich der Mitarbeiter?	In welcher Situation entsteht Motivation? Wo liegt der situative Ursprung?
<b>Wichtige Themen</b>	Zahl der Bedürfnisse, Veränderungen, Wirkungsweisen	Anstrengung, Erwartungen, Ergebnisse	Gleichgewicht (zwischen den einzelnen Beiträgen und den Anreizen), Vergleich Anderen	Situation, Emotion, Intuition, Volition, Attribution und Modifikation
<b>Konsequenzen</b>	Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Anreize haben unterschiedliche Wirkungen, Selbstbestimmung ist erforderlich	Leistungsergebnis muss beeinflussbar sein, Fairness ist bei der Vergabe von Anreizen wichtig, Anreize müssen erheblich sein, Offenheit und Information sind wichtig	Individuen brauchen viel Information, Transparenz von Anreizsystem beugt Gerüchten vor	Gemeinsamkeit liegt in der Handlungserweiterung

Tabelle 6: Klassische Motivationstheorien<sup>180</sup>

<sup>178</sup> SCHULER, 2005, Seite 392

<sup>179</sup> Vgl. SCHULER, 2005, Seite 392

<sup>180</sup> Vgl. KOLB, BURKHART und ZUNDEL, 2010, Seite 391

## 2.4 Empirische Analyse

Im letzten Kapitel des Hauptteils wird nun die **Motivation von Mitarbeitern der act.<sup>3</sup> GmbH** untersucht. Bevor jedoch die Motive und Motivationsfaktoren analysiert werden, erfolgt die Unternehmensvorstellung. Ebenfalls werden die Hypothesen erläutert, die im Fragebogen schwerpunktmäßig untersucht wurden. Nach der Beschreibung des Fragebogens sowie der Präsentation der Ergebnisse erfolgt abschließend die Interpretation und Bewertung der Antworten.

### 2.4.1 Vorstellung des Unternehmens act.<sup>3</sup> GmbH

Die act.<sup>3</sup> GmbH wurde im Juli 2012 gegründet und arbeitet seitdem als **exklusiver Partner für die adidas Group**. Das Unternehmen stammt ursprünglich von der 1989 gegründeten cip sportmarketing GmbH ab. Mit dem Ziel, mehr Unabhängigkeit und Freiheiten bei der Umsetzung der Projekte zu erhalten, fand im Juli 2012 ein Management Buy Out statt, es folgte im Sommer 2012 ein fließender Geschäftsübergang.<sup>181</sup> Das bereits vorhandene Management wurde in das neue Unternehmen übernommen.



Abbildung 7: Unternehmenslogo der act.<sup>3</sup> GmbH<sup>182</sup>

Derzeit verfügt die act.<sup>3</sup> GmbH über mehrere Standorte. Neben dem Hauptsitz im adidas Hauptquartier in Herzogenaurach gibt es auch noch zusätzliche Büros in Berlin, Cham, Rio de Janeiro und Paris.<sup>183</sup>

Das Unternehmen verfügt derzeit über 60 Festangestellte, welche zusätzlich durch Praktikanten unterstützt werden. Ferner gibt es mehr als 200 Brand Activation Manager (Freelancer) in Deutschland sowie 200 Weitere in Brasilien, welche alle als freie Mitarbeiter auf internationalen Veranstaltungen für die act.<sup>3</sup> GmbH arbeiten.<sup>184</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, Präsentation act.<sup>3</sup> GmbH, 2013, Folie 4 und WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-are-act3/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>182</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-love-brands/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>183</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-are-act3/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>184</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-are-act3/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013



Abbildung 8: adidas Group (Dachmarke)<sup>185</sup>

Als exklusiver Partner der adidas Group arbeitet die act.<sup>3</sup> GmbH für folgende bekannte, globale Marken: adidas als Dachmarke, adidas Sport Performance, adidas Originals, adidas Style, Reebok, Taylor Made, Rockport und Five Ten.<sup>186</sup>

### Beschreibung des Unternehmens

Die act.<sup>3</sup> GmbH ist eine Art Inhouse Eventagentur, welche Projekte aller Art für die adidas Group umsetzt. Das Unternehmen ist an den größten Sportveranstaltungen der Welt beteiligt. Dazu gehören z.B. die alle vier Jahre stattfindende FIFA Fußball Weltmeisterschaft, sowie die UEFA Fußball Europameisterschaft, aber auch das jährlich stattfindende UEFA Champions League Finale in Europas Top-Städten.<sup>187</sup>

Die act.<sup>3</sup> GmbH verfolgt ein Ziel: „*TO ACTIVATE THE BRAND IN THE MINDS AND HEARTS OF CONSUMERS BY PROVIDING AN EXPERIENCE THAT INFLUENCES THE BUYING PROCESS.*“<sup>188</sup> Übersetzt bzw. interpretiert bedeutet dies: Durch das Angebot von Erfahrungen bzw. Erlebnissen soll die Marke auf Events nicht nur vom Konsumenten verinnerlicht, sondern auch emotional an den Konsumenten gebunden werden, sodass der Kaufprozess im nachhinein positiv beeinflusst wird.

Das Unternehmen ist eine moderne, große und effiziente Organisation für die exklusive Ausführung von adidas Marketing Events.<sup>189</sup> **Projekte der act.<sup>3</sup> GmbH** umfassen folgende drei Bereiche:

- **Brand Activation:** Aufgabe und Herausforderung der act.<sup>3</sup> GmbH ist immer und zu jeder Zeit, die Marke adidas zu aktivieren. Dies geschieht in

---

<sup>185</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-love-brands/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>186</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-love-brands/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>187</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, Präsentation act.<sup>3</sup> GmbH, 2013, Folie 6ff. und WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-are-act3/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

<sup>188</sup> ACT.<sup>3</sup> GMBH, Präsentation act.<sup>3</sup> GmbH, 2013, Folie 7

<sup>189</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, Präsentation act.<sup>3</sup> GmbH, 2013, Folie 7



unterschiedlichster Form, z.B. durch Markenerlebnisse bei einer FIFA Fußball Weltmeisterschaft in Form eines VIP Gästeprogramms.

- **Marketing Events:** Die act.<sup>3</sup> GmbH erhält von der adidas Group einen Auftrag für eine Veranstaltung und inszeniert anschließend einen Event mit dem Ziel, die Marke adidas als Erlebnis zu vermitteln.
- **Contract Activation:** Neben den Marketing Events und der Brand Activation kümmert sich die act.<sup>3</sup> GmbH um Verträge oder Aufträge von internationalen Verbänden, wie IBU, IAAF, Berlin Marathon, CAF, FIFA und UEFA.

Die **fünf Unternehmenswerte** von der act.<sup>3</sup> GmbH sind:<sup>190</sup>

- **Passionate:** Jeder Mitarbeiter ist mit größter Leidenschaft bei der Arbeit dabei und gibt immer hundert Prozent.
- **Unexpected:** Die Devise bei der Umsetzung der Projekte ist, zu jeder Zeit für Überraschungen zu sorgen, d.h. die Aufträge werden so ausgearbeitet, dass die Erwartungen möglichst immer übertroffen werden.
- **Unique:** Das Unternehmen ist einzigartig. Deutlich wird das vor allem durch die exklusive Stellung gegenüber der adidas Group.
- **United:** Die tägliche, gemeinsame Arbeit formt alle Mitarbeiter zu einer beständigen Einheit und jeder unterstützt den anderen.
- **Exclusive:** Das Unternehmen steht der adidas Group immer und überall exklusiv zur Verfügung. An dieser direkten Beziehung ist kein drittes Unternehmen beteiligt.

### Einordnung in die Branche

Das Unternehmen act.<sup>3</sup> GmbH ordnet sich in die Eventbranche ein und stellt eine von vielen Eventagenturen auf dem Markt dar. Wird die Eventagentur etwas genauer betrachtet, so zeigt sich schnell ihr Alleinstellungsmerkmal (USP). Als **exklusiver Partner der adidas Group** arbeitet die act.<sup>3</sup> GmbH ausschließlich für die adidas Group und hat i.d.R. immer einen Sportbezug. Einzelne Projekte haben auch nur indirekt mit dem Sport zu tun, so z.B. unternehmensinterne Veranstaltungen, wie Konferenzen oder globale Treffen von Managern.

Ziel der adidas Group und dementsprechend auch Ziel der act.<sup>3</sup> GmbH ist es, Marktführer in der Sportartikelindustrie zu werden. Durch Marken, die auf Leidenschaft für den Sport, sowie auf sportlichem Lifestyle, basieren, soll dieses Ziel erreicht

---

<sup>190</sup> Vgl. ACT.<sup>3</sup> GMBH, WE ARE ACT.<sup>3</sup> | act.<sup>3</sup>, <http://www.weareact3.com/we-are-act3/>, Letzter Zugriff vom 30.12.2013

werden. Umfassendes Wissen über Kunden und Konsumenten hat sich die adidas Group in ihrer langjährige Tradition angeeignet.<sup>191</sup>

## 2.4.2 Vorstellung der Hypothesen

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit erfolgte eine Mitarbeiter-Umfrage. Dabei wurde in **zwei Zielgruppen** unterschieden:

- **Brand Activation Manager:** BAM (ehemals Brand Coaches genannt) sind alle Freelancer bzw. freie Mitarbeiter, die je nach Bedarf für das Unternehmen national und international tätig sind.
- **Festangestellte Mitarbeiter:** Die FA sind alle unbefristeten, befristeten sowie projektbezogenen Mitarbeiter der act.<sup>3</sup> GmbH. Darin inbegriffen sind auch Praktikanten, die über eine vorübergehend befristete Anstellung verfügen.

Nachfolgende **Hypothesen** wurden durch die Befragung empirisch untersucht:

Hypothese A: **Brand Activation Manager und Festangestellte haben unterschiedlich stark ausgeprägte Motivationsmotive.**

Hypothesenart: Unterschiedshypothese

Beispiel: Ein Freelancer ist mehr vom Beweggrund „Berufseinstieg“ motiviert als ein Festangestellter.

Hypothese B: **Zwischen der Präsenz bei Events und dem zeitlichen Arbeitsaufkommen besteht ein positiver Zusammenhang.**

Hypothesenart: Zusammenhangshypothese

Beispiel: Ein Festangestellter der act.<sup>3</sup> GmbH ist freiwillig bereit mehr Zeit in die Arbeit zu investieren, wenn er in der Projektumsetzung bei internationalen Top-Events vor Ort teilnehmen kann.

Hypothese C: **Zwischen dem Mitarbeiterumfeld und der Motivation von Mitarbeitern besteht ein positiver Zusammenhang.**

Hypothesenart: Zusammenhangshypothese

Beispiel: Je besser sich Mitarbeiter mit ihren Arbeitskollegen verstehen, desto motivierter kommt jeder seiner Arbeitstätigkeit nach.

---

<sup>191</sup> Vgl. ADIDAS GROUP, <http://www.adidas-group.com/de/ourgroup/strategy/default.aspx>, Letzter Zugriff vom 10.10.2013

Hypothese D: **Zwischen dem Arbeitsumfeld (auch Erlebnisse und Erfahrungen) und der Motivation von Mitarbeitern besteht ein positiver Zusammenhang.**

Hypothesenart: Zusammenhangshypothese

Beispiel: Je größer das internationale Top-Event ist, desto motivierter sind die Mitarbeiter.

Hypothese E: **Mit steigender Teilnahme an Events wachsen das eigene Netzwerk und die Kontaktmöglichkeiten.**

Hypothesenart: Zusammenhangshypothese

Beispiel: Mit steigender Zahl an Eventeinsätzen wird das eigene Netzwerk auf- oder ausgebaut.

Hypothese F: **Freelancer und Festangestellte haben unterschiedliche Motive bzw. Ziele, weshalb sie ihre Tätigkeit ausüben.**

Hypothesenart: Unterschiedshypothese

Beispiel: Ein Freelancer arbeitet, um sich neben dem Studium etwas hinzu zu verdienen und der Angestellte arbeitet, um sich seinen Lebensunterhalt zu finanzieren und seine Familie zu ernähren.

Die sechs beschriebenen Hypothesen A bis F werden in den Kapiteln 2.4.4 und 2.4.5 ausführlich ausgewertet, analysiert und interpretiert. Die Basis für die Formulierung und Aufstellung der Hypothesen bildeten die bereits beschriebenen Motivationstheorien.

### 2.4.3 Aufbau und Beschreibung des Fragebogens

Der gesamte Fragebogen mit allen gestellten Fragen und individuellen Antworten kann der Anlage vollständig entnommen werden. Dort sind auch alle Fragen in der exakt gleichen Reihenfolge wiedergegeben, wie sie auch bei der tatsächlichen Befragung vorkamen. Der Fragebogen besteht aus insgesamt **vier** Teilen:

- Im **ersten Teil** werden hauptsächlich sog. Eisbrecherfragen gestellt. Diese sind sehr allgemein gehalten und fragen grundsätzliche Inhalte ab. Die Antworten dienen dazu, die Befragten in bestimmte Gruppen einzusortieren. Ebenfalls soll dem Befragten der Einstieg erleichtert, sowie ein Bezug zum Thema hergestellt werden. Die erste Phase erstreckt sich von Frage eins bis sechs.
- Im **zweiten Bereich** wird mehr und mehr der Unternehmensbezug zur act.<sup>3</sup> GmbH hergestellt. Zusätzlich soll vor dem Einstieg in den Hauptteil die allgemeine Zufriedenheit befragt werden. Abgerundet wird die zweite Phase mit der

Befragung über die allgemeine Arbeitssituation im Unternehmen, sowie der generellen Motivation bei der Arbeit. Die zweite Phase umfasst die Fragen sieben bis einschließlich 14.

- Mit dem **dritten Abschnitt** beginnt die Untersuchung der sechs Hypothesen:
  - Die Fragen 15 bis 17 beziehen sich auf Hypothese A.
  - Die Fragen 18 und 19 beziehen sich auf Hypothese B.
  - Die Fragen 20 bis 22 beziehen sich auf Hypothese C.
  - Die Fragen 23 bis 26 beziehen sich auf Hypothese D.
  - Die Fragen 27 und 28 beziehen sich auf Hypothese E.
  - Die Fragen 29 bis 31 beziehen sich auf Hypothese F.

Trotz der exakten Trennung der einzelnen Fragen können bei der Interpretation der Antworten immer wieder Querbezüge unter den verschiedenen Fragen hergestellt werden. Somit ergeben sich kleine Kontrollmechanismen.

- Zum Abschluss folgen im **vierten** und letzten **Abschnitt** noch zwei soziodemografische Fragen (32 und 33).

Insgesamt umfasst die Mitarbeiter-Umfrage damit 33 Fragen. Für eine vollständige und ausführliche Beantwortung benötigte ein Teilnehmer durchschnittlich 15 bis 20 Minuten. Die Befragung erfolgte online mit Hilfe des Programms von Adobe Formscentral, denn nur so war es möglich allen die maximalen Freiräume bei der Beantwortung zu gewährleisten. Eine stichprobenartige Nachfrage hat ergeben, dass die meisten Teilnehmer den Fragebogen von zu Hause aus beantwortet haben. Somit war es aufgrund der Online-Umfrage jedem möglich, die Teilnahme in aller Ruhe durchzuführen.

Weshalb die Entscheidung auf eine Online-Umfrage gefallen ist, lässt sich aus den nachfolgenden Gründen nachvollziehen:

- Große Zeitgewinnung bei der Datenerhebung sowie -auswertung
- Automatisierbarkeit, somit keine Fehlerquellen durch Dateneingaben per Hand
- Hohe Datenqualität
- Hohe Akzeptanz aufgrund von Freiwilligkeit, Flexibilität und Anonymität
- Verfahrenstransparenz: Die Untersuchungen sind kontrollierbar, da diese öffentlich zugänglich sind

## 2.4.4 Ergebnisse und Auswertung des Fragebogens

Im November wurden 60 festangestellte (FA) und 100 freie Mitarbeiter (FM) der act.<sup>3</sup> GmbH in einer internen Rundmail angeschrieben und dazu aufgefordert, freiwillig und anonym an der Mitarbeiter-Befragung teilzunehmen. Die Befragung beider Zielgruppen

geschah gleichzeitig und endete Mitte Dezember. Von den insgesamt 160 angeschriebenen Mitarbeitern haben **62 FM und 53 FA** teilgenommen.<sup>192</sup>

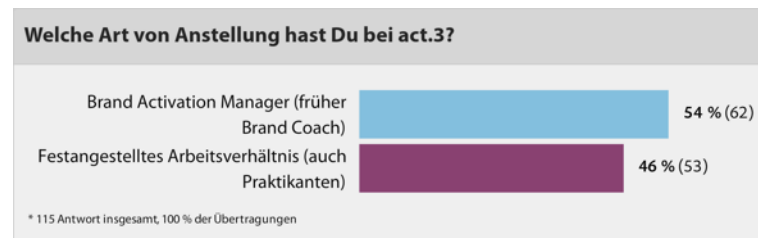


Abbildung 9: Aufteilung der befragten Personen<sup>193</sup>

Wegen urlaubs- und krankheitsbedingter Abwesenheit konnten nicht alle angeschriebenen Mitarbeiter an der Umfrage teilnehmen. Zudem erfolgte die Befragung auf freiwilliger Basis. Die insgesamt **115 Mitarbeiter** geben einen sehr genauen Einblick in die derzeitige Motivations-Situation im Unternehmen. Die nachfolgende Statistik gibt einen Überblick über Besucherclicks während des Umfragezeitraums:

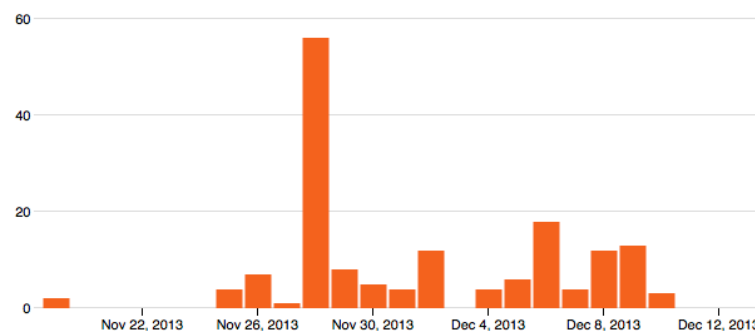


Abbildung 10: Besucherzahlen auf der Umfrage<sup>194</sup>

Bei den wenigen Klicks vor dem 28. November 2013 handelt es sich um sog. Pre-Tests, in der sich sowohl unbeteiligte als auch später beteiligte Personen für einen Test über die Verständlichkeit und Funktionalität der Umfrage zur Verfügung gestellt haben. Die Pre-Tests waren wegen des Umfangs der Mitarbeiter-Befragung unabdingbar und auf jeden Fall notwendig. Erst durch sie, war es möglich, danach eine flüssige und voll funktionsfähige Umfrage zur Verfügung stellen zu können. Die Antworten des Pre-Test flossen jedoch nicht in das Endergebnis mit ein.

Zu Beginn der Mitarbeiter-Umfrage wurde geklärt, wie lange der Mitarbeiter bereits für das Unternehmen, die act.<sup>3</sup> GmbH, tätig ist und welche Art von Beschäftigung die Per-

<sup>192</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 2

<sup>193</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 2

<sup>194</sup> Vgl. bitly, 2013, <https://bitly.com/1bAnNcw+>, Letzter Zugriff vom 27.12.2013

son hat. Interessant ist, dass 64 der insgesamt 115 Befragten maximal zwei Jahre oder weniger dem Unternehmen verbunden sind.<sup>195</sup>

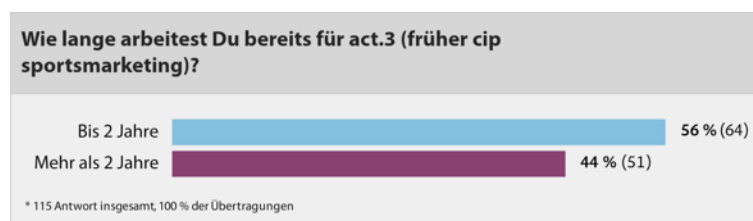


Abbildung 11: Zeitdauer der Tätigkeit bei der act.<sup>3</sup> GmbH<sup>196</sup>

Anschließend (Frage 3) wurden ausschließlich die Festangestellten danach befragt, ob vor ihrer gegenwärtigen Festanstellung bereits eine befristete (z.B. durch ein Praktikum) oder freie Mitarbeiter-Beschäftigung bestand. **Mehr als die Hälfte** der 53 Festangestellten waren bereits vorher Praktikant oder BAM und somit mit dem Unternehmen vor Beginn der Festanstellung bekannt und vertraut.<sup>197</sup>

In Frage vier wurde in einer Skala von 100% (immer) bis 0% (nie) ganz allgemein danach gefragt, ob die Arbeit bei der act.<sup>3</sup> GmbH Spaß macht. Werden alle Antworten in ein Verhältnis zueinander gesetzt und daraus der Mittelwert berechnet, so ergibt sich: Die Mitarbeiter der act.<sup>3</sup> GmbH haben durchschnittlich zu 84% Spaß bei ihrer Arbeit.<sup>198</sup>

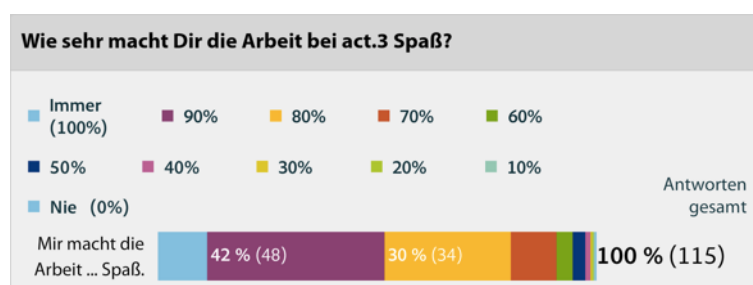


Abbildung 12: Frage nach dem Spaß bei der Arbeit<sup>199</sup>

Darauf aufbauend wurden noch zwei offene Fragen (Frage fünf und sechs) gestellt, in der die Befragten auf freiwilliger Basis angeben konnten, was ihnen am meisten bzw. was ihnen bei der act.<sup>3</sup> GmbH gar nicht gefällt. In der nachfolgenden Tabelle werden die am häufigsten genannten Antworten (Top fünf) und anschließend weitere Mehrfachnennungen aufgeführt:

<sup>195</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 1

<sup>196</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 1

<sup>197</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 3

<sup>198</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 4

<sup>199</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 4

Was gefällt den Mitarbeiter am meisten?	Was gefällt den Mitarbeiter gar nicht?
Mehr als 40x wurde das familiäre und freundschaftliche Verhältnis unter den Kollegen gelobt	Mehr als 15 Personen gaben an, dass ihnen die Briefings vor Veranstaltungen zu ungenau sind und sie sich mehr Informationen wünschen
22 Befragte stellten die Vielfalt und die Abwechslung der Projekte heraus	Mehr als zehn Mitarbeiter klagen über unvollständige Eventplanung oder unorganisierte Events
13x wurde die Art der Events genannt	Sieben Mitarbeitern (Freelancer) gefällt es nicht, dass sie teilweise ihre Verdienstsomme erst während oder nach dem Event erfahren
Zwölf Personen lobten das junge Team, mit dem sie zusammenarbeiten	Sieben Mitarbeiter beklagen das Überstundenmanagement bzw. die überdurchschnittlichen Arbeitszeiten
Das Arbeitsumfeld, die Atmosphäre, sowie die gute Stimmung wurde mehr als zehnmal genannt	Drei Mitarbeiter sehen eine Bevorzugung von anderen Mitarbeitern
Weitere mehrfach genannte Punkte sind Flexibilität bei der Jobauswahl, Erfahrungen und Eindrücke, Hilfsbereitschaft und Aufgeschlossenheit im Team, die Nähe zur Marke adidas und der generelle Spaß bei der Arbeit	Weitere mehrfach genannte Punkte sind mangelhafte Anerkennung der Leistung, Ineffizienz bei der Arbeit oder Arbeit, welche doppelt gemacht werden muss

Abbildung 13: Was Mitarbeitern am meisten oder gar nicht gefällt<sup>200</sup>

Auffällig in Frage sieben ist die unterschiedlich hohe Identifikation mit den fünf Unternehmenswerten. Die Skala reichte auch hier von 100% (immer) bis 0 % (nie). Die Mitarbeiter identifizierten sich mit den einzelnen Werten wie folgt:

- **Passionate:** Im Durchschnitt zu 92%, sodass Leidenschaft mit sehr deutlichem Abstand der Unternehmenswert mit der **höchsten Identifikation** ist.<sup>201</sup>
- **Unexpected:** Nur zu durchschnittlichen 76%, gleichzeitig ist es damit der Wert mit der **geringsten Identifikation**.<sup>202</sup>
- **Unique:** Zu durchschnittlich 83%, es ist damit der Unternehmenswert mit der **zweithöchsten Identifikation**.<sup>203</sup>
- **United:** Gemeinschaft teilt sich **Platz zwei** mit dem Wert unique. Auch hier liegt die Identifikation bei durchschnittlichen 83%.
- **Exclusive:** Ein durchschnittlicher Identifikationswert von 80%, sodass dieser Unternehmenswert auf **Platz vier** landet.<sup>204</sup>

Die nachfolgende grafische Auswertung gibt einen besseren Gesamtüberblick:

<sup>200</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 5 und 6

<sup>201</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7

<sup>202</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7

<sup>203</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7

<sup>204</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7

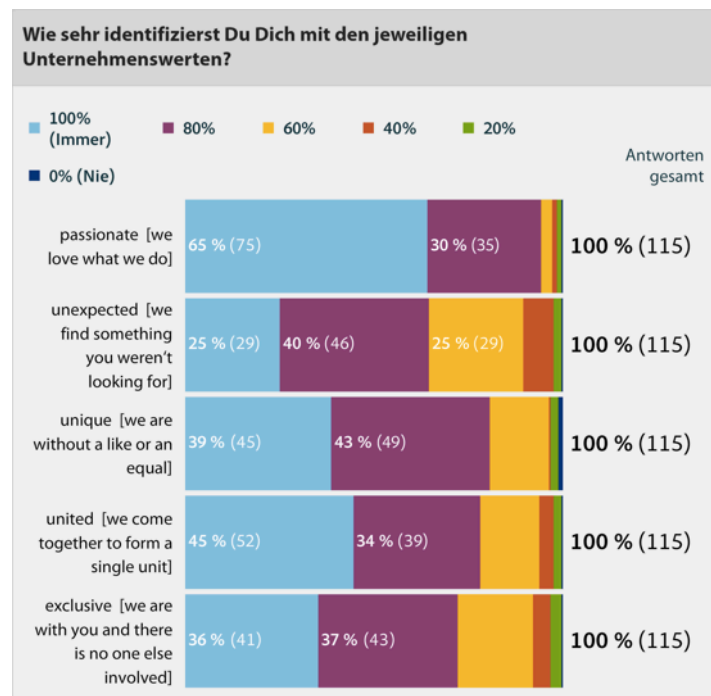


Abbildung 14: Identifikation mit den einzelnen Unternehmenswerten<sup>205</sup>

In Frage acht und neun wurde die Zufriedenheit im Hinblick auf einzelne Motive untersucht. Um diese Motive exakter auszuwerten bzw. vergleichen zu können, wurden hinter die Antwortmöglichkeiten Prozentzahlen gesetzt für: immer zufrieden (100%) bis sehr unzufrieden (0%). Auch hier wurden anhand der gegebenen Antworten die Mittelwerte berechnet, sodass sich die folgenden durchschnittlichen Umfragewerte hinsichtlich der Zufriedenheit ergeben:

Platzierung	Motiv	Ø Zufriedenheit
1	Art der Projekte	87%
2	Netzwerk/ Kontakte	83%
3	Arbeitskollegen	82%
4	Persönlicher Freiraum bei der Arbeit	81%
5	Incentives (Schulungen, Ausflüge, annual meetings,...)	80%
6	Betriebsklima/ Arbeitsumfeld	79%
7	Arbeitsbedingungen	77%
8	Ansprachen Deines Vorgesetzten an Dich und das Team	76%
8	Position/ Rolle im Unternehmen	76%
10	Ansprachen Deiner Geschäftsführung an Dich und das Team	75%
10	Mitsprachemöglichkeit	75%
12	Führungsstil	72%
12	Berufseinstiegs-, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	72%
14	Feedback/ Kritik/ Meinungs Austausch	70%
14	Gehalt	70%
16	Arbeitszeiten	69%
17	Workshops/ Fortbildungen	68%

Tabelle 7: Zufriedenheit mit einzelnen Motiven<sup>206</sup>

<sup>205</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7



Die **Mitarbeiter sind mit der Art der Projekte am zufriedensten**. Mit deutlichem Abstand folgen die Kontakte bzw. das Netzwerk sowie die Arbeitskollegen. Die Motive Feedback, Gehalt, Arbeitszeiten und Fortbildung befinden sich weit unten, sodass sich hier deutliche Verbesserungsmöglichkeiten ergeben. Insgesamt sind die Mitarbeiter sehr positiv gestimmt sind, denn alle Werte reihen sich in die Rubrik „meistens zufrieden“ bis „immer zufrieden“ ein.<sup>207</sup>

Die Abfrage über die Arbeitsleistung (Frage zehn) ergab, dass 34 Personen immer und 63 Befragte gelegentlich herausgefordert werden. Nur 18 Personen sagten, dass ihre Tätigkeiten sie gelegentlich unterfordern.<sup>208</sup> Darüber hinaus ergibt sich aus den Antworten in Frage elf ebenfalls, dass die Mitarbeiter während ihren Tätigkeiten immer wieder vor **neue Herausforderungen** gestellt werden und **gleichzeitig sind sie auch bereit diese anzunehmen**. Nur 33 Personen gaben an, ihre Tätigkeiten beschränken sich auf ihr Wissen und ihre Erfahrung und sie sich mit dieser Situation auch wohlfühlen.<sup>209</sup>

In Frage zwölf wurde das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Arbeitskollegen abgefragt. **Insgesamt 78 Personen (68%) sagen aus, dass die Arbeitskollegen wie Freunde für diese seien** und gelegentlich auch Freizeit miteinander verbracht wird. Weniger als ein Drittel der Mitarbeiter sieht seine Arbeitskollegen nur als Kollegen; 5 Personen gaben sogar an, dass ihre Arbeitskollegen gleichzeitig Freunde sind und in der Freizeit sehr häufig gemeinsame Unternehmungen erfolgen.<sup>210</sup>

Bei den beiden allgemeinen Fragen zu Leistungsbereitschaft und Motivation erstaunte das Ergebnis aus Frage 13:

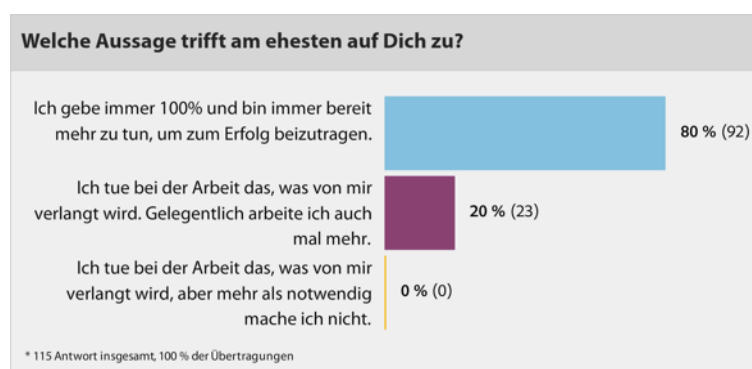


Abbildung 15: Leistungsbereitschaft bei der Arbeit<sup>211</sup>

<sup>206</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 8 und 9

<sup>207</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 8 und 9

<sup>208</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 10

<sup>209</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 11

<sup>210</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 12

<sup>211</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 13

**Insgesamt 80% der Befragten ist bereit, immer alles zu geben und mehr zu tun, um zum Erfolg beizutragen.** Nur 23 Personen machen bei ihrer Arbeit das, was verlangt wird und leisten gelegentlich mehr.<sup>212</sup>

Ebenfalls stechen besonders die Antworten aus Frage 14 hervor. Wenn die Mitarbeiter (am Morgen) mit ihrer Arbeit beginnen, sind 66 Personen sehr stark (zu 100%) und sogar 44 Personen noch zu 80% motiviert. Nur 5 Personen sind geringer motiviert. Dies zeigt sehr deutlich, dass die Motivation für die Arbeit unter den act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeiter außerordentlich hoch ist. Nachfolgend hierzu die grafische Analyse:<sup>213</sup>

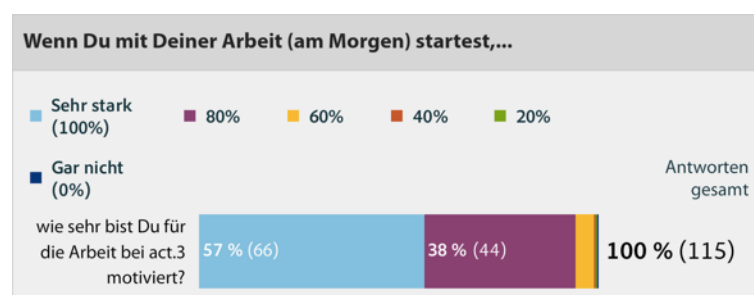


Abbildung 16: Motivation bei Beginn der Arbeit<sup>214</sup>

In den Fragen Nummer 15 bis 17 sollten die Unterschiede im Hinblick auf die Motive und Ziele zwischen Festangestellten (FA) und Freelancern (FM) herausgearbeitet werden. Dazu wurde im Adobe Programm ein Filter gesetzt, um zwischen FA und FM differenzieren zu können. Um die einzelnen Motivationsanteile besser miteinander verglichen werden konnten, wurden auch hier wieder die Mittelwerte berechnet. Sobald die Differenz bei FA zum Durchschnittswert mehr als 2% betrug, wurde die Zeile grün eingefärbt. War der Motivationsanteil hingegen bei den FM höher, dann wurde die Zeile blau eingefärbt:

Pl.	Motiv	Ø Motivationsanteil in % bei FA	Ø Motivationsanteil in % bei FA & FM	Ø Motivationsanteil in % bei FM
1	Erlebnisse/ Erfahrungen	87%	90%	93%
2	Art der Projekte	87%	89%	91%
3	Arbeitskollegen	87%	87%	87%
4	Betriebsklima	88%	86%	84%
5	Arbeitsumfeld u. -bedingungen	85%	85%	85%
5	Exklusiver Dienstleister für die adidas Group	81%	85%	89%
7	Wir-Gefühl	83%	83%	83%
8	Persönlicher Freiraum bei der Arbeit	84%	82%	80%
9	On-site-Erfahrung	79%	81%	83%
10	Netzwerk/Kontakte	79%	80%	81%

<sup>212</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 13

<sup>213</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 14

<sup>214</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 14

11	Internationalität	77%	78%	<b>79%</b>
12	Führungsstil des Vorgesetzten	77%	77%	77%
12	Ziele/Wünsche	77%	77%	77%
14	Selbstverwirklichung/Entfaltungsmöglichkeit	<b>77%</b>	76%	75%
15	Zusätzliche Möglichkeiten neben der Arbeit	75%	75%	75%
15	Führungsstil der Geschäftsführung	75%	75%	75%
15	Mitsprachemöglichkeit	<b>79%</b>	75%	71%
15	Gehalt	70%	75%	<b>80%</b>
15	Incentives	<b>77%</b>	75%	73%
20	Feedback/Kritik/Meinungsaustausch	<b>76%</b>	74%	72%
20	Position/ Rolle im Unternehmen	<b>77%</b>	74%	71%
22	Unternehmenswerte	71%	73%	<b>75%</b>
23	Arbeitszeiten	70%	71%	<b>72%</b>
23	Workshops/Fortbildungen	<b>76%</b>	71%	66%
25	Aufstiegs- u. Karrieremöglichkeiten	68%	70%	<b>72%</b>
26	Berufseinstieg	62%	68%	<b>74%</b>
26	Hobby zum Beruf machen	66%	68%	<b>70%</b>
28	Off-site-Erfahrung	<b>69%</b>	64%	59%
29	Machtausübung	<b>40%</b>	38%	36%

Tabelle 8: Vergleich der Motivationsanteile zwischen FA und FM bei Motiven<sup>215</sup>

Die Schlussfolgerungen aus den Fragen 15 bis 17, bezogen auf die Hypothese A (siehe Kapitel 2.4.2), können dem nächsten Kapitel entnommen werden.

Mit den Fragen 18 und 19 wird die Hypothese B untersucht. Grundsätzlich wurde hierzu erst einmal die Relevanz der Arbeitserfahrung vor Ort festgestellt:

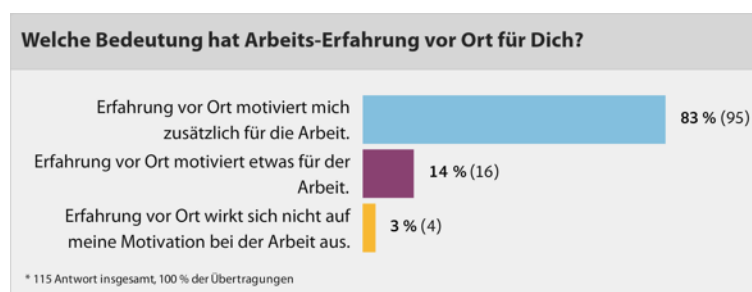


Abbildung 17: Auswirkungen von on-site Erfahrungen auf die Motivation<sup>216</sup>

Die Abbildung zeigt bereits sehr deutlich, dass die **Erfahrung vor Ort** einen sehr bedeutenden Einfluss auf die Arbeit hat. 95 der insgesamt 115 Personen sind dieser Meinung. Nur 16 Mitarbeiter können einen geringen Einfluss verzeichnen und gerade mal noch vier Personen sind der Meinung, Erfahrung vor Ort wirkt sich nicht auf die Motivation bei der Arbeit aus.<sup>217</sup>

<sup>215</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 15, 16 und 17

<sup>216</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 18

<sup>217</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 18

Darauf aufbauend wurde in Frage 19 noch detaillierter gefragt. Wenn der Mitarbeiter die Chance erhält, bei internationalen Top-Events vor Ort dabei zu sein, dann ist er freiwillig bereit, deutlich mehr Stunden zu arbeiten und alles zum Erfolg beizutragen. Diese Meinung vertreten **insgesamt 70 Personen (61%)**. Hinzukommen auch noch mal 37 weitere Personen (32%), die diese Sichtweise teilen, allerdings nicht mehr so sehr bereit sind, mehr Stunden zu leisten, jedoch noch möglichst viel zum Erfolg beitragen wollen. Bei nationalen Events dagegen sind nicht mehr so viele Mitarbeiter dazu bereit, deutlich mehr Stunden zu arbeiten. Die gleiche Frage, diesmal nur unabhängig vom Event, hat ebenfalls ergeben, dass noch weniger Personen bereit sind, mehr Stunden zu arbeiten. Die Konsequenz kann dem nachfolgenden Kapitel entnommen werden.<sup>218</sup>

Die Fragen 20, 21 und 22 haben sich mit dem Thema **Arbeitsumfeld und Arbeitskollegen** beschäftigt. Grundsätzlich wurde abgefragt, wie wichtig es jedem Mitarbeiter sei, sich mit seinen Arbeitskollegen zu verstehen. Es ist jedem Mitarbeiter ein sehr großes Anliegen ist, sich mit seinen Kollegen bei der Arbeit zu verstehen.<sup>219</sup>

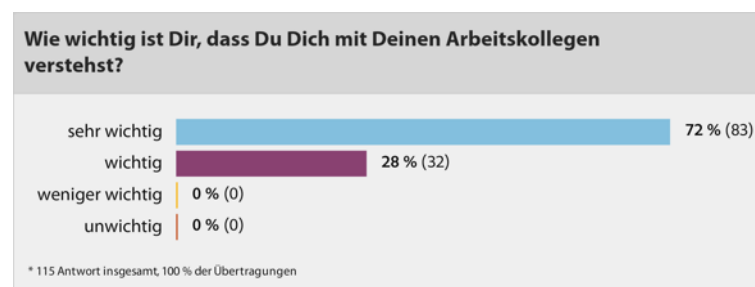


Abbildung 18: Wichtigkeit, sich mit seinen Arbeitskollegen zu verstehen<sup>220</sup>

Anschließend wurde in der nächsten Frage (21) geklärt, wie der aktuelle Stand – bezogen auf das Arbeitsumfeld/die Arbeitsbedingungen – bei der act.<sup>3</sup> GmbH ist. Aus den Antworten geht ebenfalls eindeutig hervor, dass **das derzeitige Arbeitsumfeld bzw. die aktuellen Arbeitsbedingungen sich sehr positiv auf die Motivation von 93 befragten Mitarbeitern auswirken**. Nur sechs Personen sind der Ansicht, die derzeitige Situation wirke sich negativ auf sich selbst aus und 16 Personen gaben an, dass es sich weder negativ noch positiv auf die Motivation überträgt.<sup>221</sup>

Abschließend wurde mit der dritten Frage (22) zu diesem Thema ein Fallbeispiel befragt. Resultat: insgesamt 91 Personen der Meinung, wenn sie sich mit ihren Arbeits-

<sup>218</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 19

<sup>219</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 20

<sup>220</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 20

<sup>221</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 21

kollegen gut verstehen, wirkt sich das immer positiv auf ihre Motivation aus. Jedoch sind nur 40 der Teilnehmer der Meinung, dass sich ein fehlendes Verständnis mit den Arbeitskollegen negativ auf die Motivation auswirken würde. Die letzte Fallfrage hat das Ergebnis auch nochmals unterstrichen, indem mehr als die Hälfte der Meinung sind, dass ein positives bzw. negatives Miteinander auf jeden Fall einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation hat. Auch die Konsequenz der Hypothese C kann dem Themenblock 2.4.5 entnommen werden.<sup>222</sup>

Um den Nachweis für die Hypothese D zu bringen, wurden in den Fragen 23 bis 26 das Arbeitsumfeld sowie die Erlebnisse und Erfahrungen von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern analysiert. Aus Frage 23 geht deutlich hervor, dass sich das **Arbeitsumfeld** (bezogen auf die Projekte) bei der act.<sup>3</sup> GmbH sehr stark auf die Motivation auswirken.<sup>223</sup>

In Frage 24 wurde konkreter nach der **Einflussnahme der Eventgröße** gefragt. Allerdings sind alle gegebenen Antworten so breit gestreut, dass keine Rückschlüsse anhand der Eventgröße gezogen werden können. Gleiches wurde auch in der zweiten Fallfrage (25) festgestellt. Allerdings ist sehr erstaunlich, dass 43 Mitarbeiter immer und weitere 45 fast immer motiviert bei der Arbeit sind, unabhängig von der Größe des Events. Die Befragung nach dem direkten Unterschied zwischen kleinen und großen Veranstaltungen hat ergeben, dass etwa 50% der befragten Mitarbeiter der Meinung sind, kleine Events wirken sich gleichermaßen auf die Motivation bei der Arbeit aus, wie bei Top-Events.<sup>224</sup>

Beide Fallfragen im Frageblock 25 ergeben also keine eindeutigen Ergebnisse. Zwar erkennt man eine Tendenz, dass einige der befragten Mitarbeiter bei Top-Events mehr für die Arbeit motiviert sind, allerdings gibt es eine genauso große Anzahl an befragten Personen, die der Meinung sind, Top-Events wirken sich nicht auf ihre Motivation aus.<sup>225</sup>

In Frage 26 hingegen gibt es ganz deutliche Antworten. Demnach **motivieren Erlebnisse und Erfahrungen** im Rahmen der Tätigkeit bei der act.<sup>3</sup> GmbH sowohl für gegenwärtige als auch zukünftige Jobs oder Projekte etwa 100 der insgesamt 115 befragten Personen.<sup>226</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 22

<sup>223</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 23

<sup>224</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 24

<sup>225</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 25

<sup>226</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 26

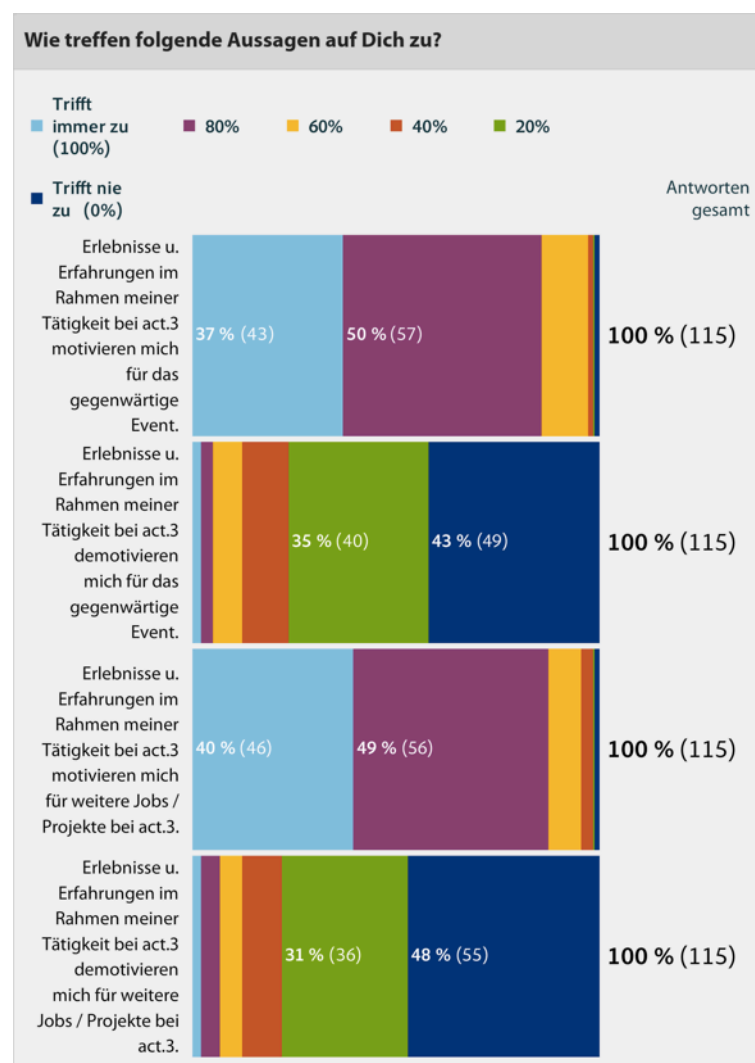


Abbildung 19: Auswirkungen von Erlebnissen und Erfahrungen auf die Motivation<sup>227</sup>

Für Hypothese E beschäftigen sich Frage 27 und 28 mit dem Motiv **Netzwerk und Kontaktmöglichkeiten** durch Tätigkeiten bei der act.<sup>3</sup> GmbH. Allgemein betrachtet sind Kontakte und ein gutes Netzwerk für die deutliche Mehrheit (95 Personen) von wesentlicher Bedeutung:<sup>228</sup>

<sup>227</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 26

<sup>228</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 27

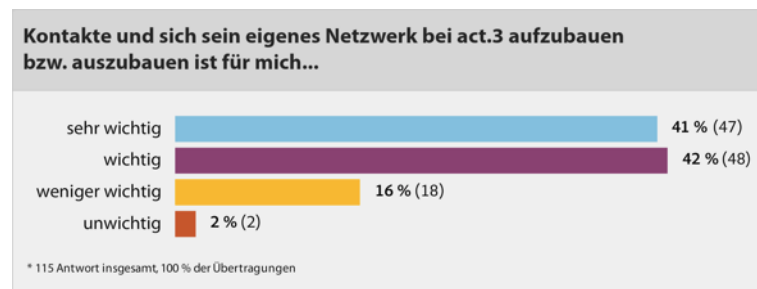


Abbildung 20: Die Wichtigkeit vom Auf- und Ausbau eines eigenen Netzwerks<sup>229</sup>

Darauf aufbauend wurden in Frage 28 nun einzelne Fallfragen einbezogen. Daraus geht hervor, dass es sowohl Mitarbeiter gibt, die bei der act.<sup>3</sup> GmbH arbeiten, um das Netzwerk und die Kontakte zu nutzen, gleichzeitig aber fast genauso viele Personen, denen daran nicht viel liegt. Fest steht jedoch – und dieses Ergebnis ist dagegen sehr eindeutig – umso häufiger Mitarbeiter an Events teilnehmen, desto größere Chancen werden gesehen, sich das eigene Netzwerk und die Kontakte ausbauen zu können (dieser Meinung sind etwa zwei Drittel der Befragten). Ebenfalls zwei Drittel der Mitarbeiter bestätigen, dass ihr Netzwerk und ihre Kontakte durch ihre Tätigkeit bei der act.<sup>3</sup> GmbH bereits zugenommen haben.<sup>230</sup>

Die letzte Hypothese (F) über die Motive von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern wird in den Fragen 29, 30 und 31 analysiert. Frage 29 zeigt bereits deutliche Unterschiede:

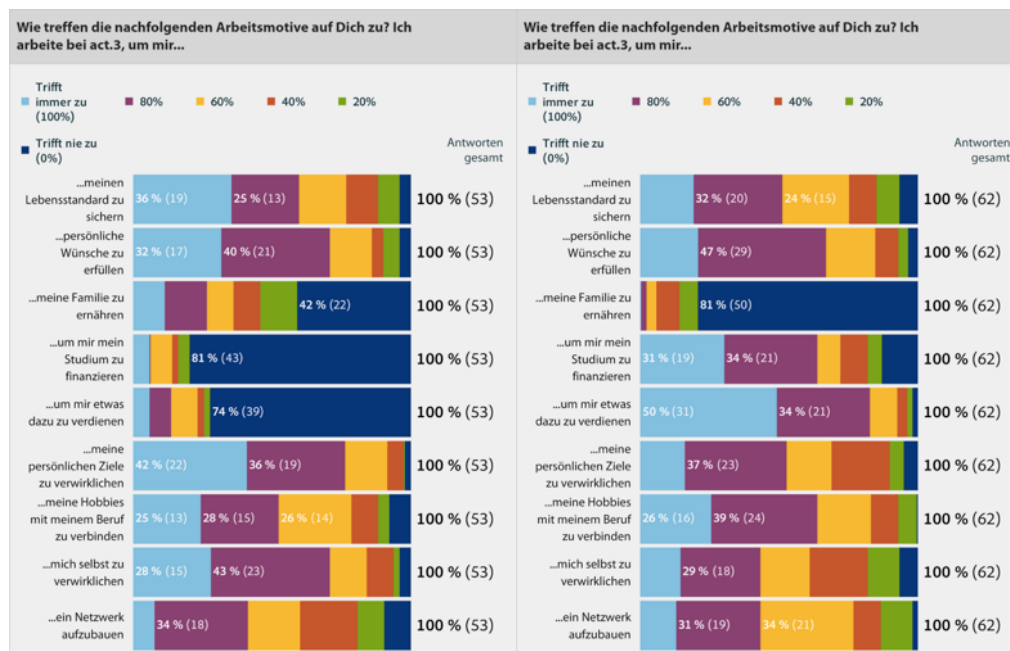


Abbildung 21: Vergleich von Arbeitsmotiven zw. FM (links) und FA (rechts)<sup>231</sup>

<sup>229</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 27

<sup>230</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 28

<sup>231</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 29

Zum leichteren Verständnis wurden auch diese Antworten wieder in ein Verhältnis zueinander gesetzt und daraus der Mittelwert berechnet. Sobald die Differenz bei FA größer als der Durchschnitt ist, wurde die Zeile grün eingefärbt. Ist der Zustimmungsteil hingegen bei den FM höher, dann ist die Zeile blau eingefärbt:

Pl.	Motiv	Ø Zustimmung in % bei FM	Ø Zustimmung in % bei FA & FM	Ø Zustimmung in % bei FA
1	Persönliche Wünsche erfüllen	74%	74%	74%
2	Persönliche Ziele verwirklichen	65%	73%	81%
3	Hobby und Beruf verbinden	74%	70%	66%
4	Lebensstandard sichern	65%	68%	71%
5	Selbstverwirklichung	58%	66%	74%
6	Aufbau eines Netzwerks	65%	60%	55%
7	Etwas dazu verdienen	86%	53%	20%
8	Studium finanzieren	68%	40%	12%
9	Familie ernähren	08%	21%	34%

Tabelle 9: Vergleich von Arbeits-Motiven bzw. Ursachen zw. FA und FM<sup>232</sup>

In einer offenen Frage (30) konnten die Mitarbeiter noch weitere Motive nennen, falls diese bei den in Frage 29 genannten neun Motiven nicht aufgeführt waren. Da nur neun Mitarbeiter (8%) weitere für sie wichtige Motive genannt haben, davon aber kein Motiv mehrfach genannt wurde, befinden sich die Antworten hierzu in der Anlage.

In Frage 31 wurden noch die **Ziele von Mitarbeitern** ermittelt. Aus den beiden nachfolgenden Tabellen ist die unterschiedliche Wertigkeit von Zielen bei Freelancern und Festangestellten deutlich zu erkennen:

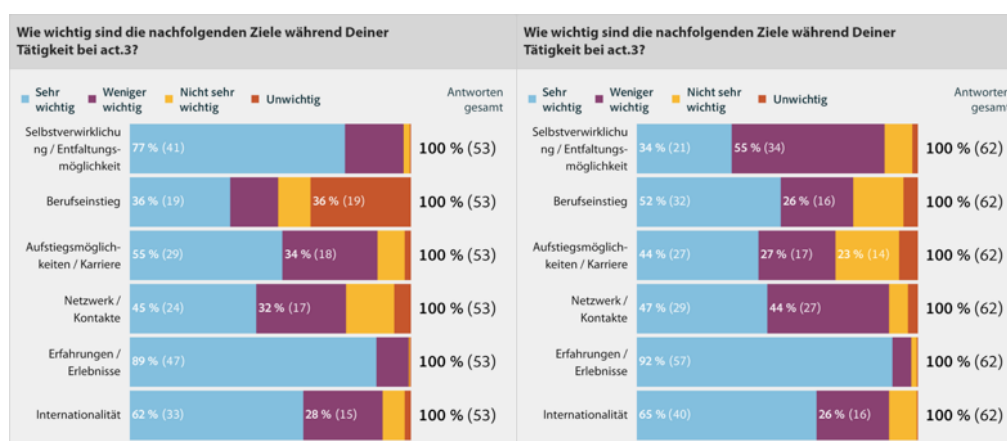


Abbildung 22: Vergleich einzelner Ziele zwischen FM (links) und FA (rechts)<sup>233</sup>

Die Schlussfolgerungen für Hypothese F folgt im nächsten Kapitel.

<sup>232</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 29

<sup>233</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 31



Zum Abschluss folgten mit Frage 32 und 33 noch zwei **soziodemografische Fragen**. Die 115 befragten Personen teilen sich in **65 Männer (57%)** und **50 Frauen (43%)** auf.<sup>234</sup>

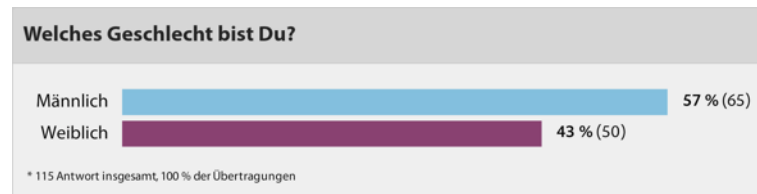


Abbildung 23: Geschlechterverteilung<sup>235</sup>

Die letzte Frage beschäftigte sich mit dem **gegenwärtigen Bildungsabschluss**. Auffällig ist hier, dass die deutliche Mehrheit der Befragten mindestens das Abitur (35 Personen) oder bereits einen Bachelorabschluss (38 Personen) vorweisen können. Alle anderen Antworten verteilen sich auf die noch übrigen Bildungsabschlüsse.<sup>236</sup>

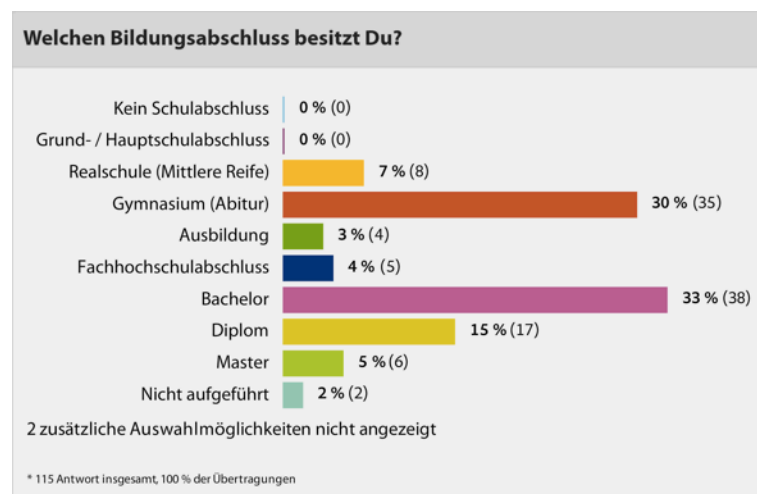


Abbildung 24: Bildungsabschluss<sup>237</sup>

<sup>234</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 32

<sup>235</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 32

<sup>236</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 33

<sup>237</sup> Eigene Darstellung, Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 33

## 2.4.5 Bewertung und Interpretation der Antworten

Im vorherigen Kapitel wurden alle Fragen analysiert und ausgewertet. Die daraus resultierenden Konsequenzen und insbesondere die Bewertung, sowie Interpretation der Fragen soll nun in diesem Kapitel folgen.

### Bewertung der Hypothesen

**Die Hypothese A wurde belegt! Brand Activation Manager und Festangestellte haben unterschiedlich stark ausgeprägte Motivationsmotive.** Die größten Unterschiede sehen wie folgt aus:

- Festangestellte sind im Vergleich zu freien Mitarbeitern mehr motiviert, sobald es sich um Mitsprachemöglichkeit, Position oder Rolle im Unternehmen, Workshops oder Fortbildungen und Off-Site Erfahrungen geht. FM sind bei diesen Motiven dementsprechend im unmittelbaren Vergleich zu den FA deutlich geringer motiviert.
- Festangestellte sind im Vergleich zu freien Mitarbeitern mehr motiviert wenn es um Erlebnisse oder Erfahrungen, exklusiver Dienstleister der adidas Group, Gehalt und Berufseinstieg geht. FA sind bei diesen vier Motiven dagegen im direkten Vergleich weniger motiviert.<sup>238</sup>

**Hypothese B wurde belegt! Zwischen der Präsenz bei Events und dem zeitlichen Arbeitsaufkommen besteht ein positiver Zusammenhang.**

Dies bedeutet, die Mitarbeiter der act.<sup>3</sup> GmbH sind freiwillig bereit (deutlich) mehr Stunden zu arbeiten, wenn sie bei der Umsetzung eines internationalen Top-Events dabei sein dürfen. Ein deutlicher Unterschied liegt bereits beim Vergleich von internationalen und nationalen Top-Events vor. Werden die Events noch weiter herunter gebrochen, sinkt die Bereitschaft, mehr Stunden als gewöhnlich zu arbeiten.<sup>239</sup>

**Hypothese C wurde belegt! Zwischen dem Mitarbeiterumfeld und der Motivation von Mitarbeitern besteht ein positiver Zusammenhang.**

Das heißt, je besser sich die Mitarbeiter untereinander verstehen, desto positiver wirkt sich diese Situation auf die Motivation der einzelnen Mitarbeiter aus. Nachdem bereits fast 70% der Befragten in Frage zwölf angeben haben, dass ein sehr freundschaftli-

---

<sup>238</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 15, 16 und 17

<sup>239</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 18 und 19

ches Verhältnis unter den Arbeitskollegen besteht, ergibt sich daraus folgende Konsequenz: act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeiter verstehen sich untereinander sehr gut und dies hat bedeutenden Einfluss auf die Motivation aller einzelnen Mitarbeiter. Dies trägt auch maßgeblich zum Arbeitsumfeld bezogen auf das familiäre Verhältnis am Arbeitsplatz bei.<sup>240</sup>

**Hypothese D wurde belegt! Zwischen dem Arbeitsumfeld (auch Erlebnisse und Erfahrungen) und der Motivation von Mitarbeitern besteht ein positiver Zusammenhang.**

Die Hypothese ist dann belegt, wenn sie auf die Erlebnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter beschränkt wird. Geht es nach den Befragten, dann motivieren die Erlebnisse oder Erfahrungen fast alle Mitarbeiter sehr stark. Wird jedoch das Arbeitsumfeld mit einbezogen, so ist die Hypothese nur bedingt belegt, denn die Antwortverteilung lässt kein eindeutiges Ergebnis und somit keine Schlussfolgerung zu. Auch sind keine eindeutigen Rückschlüsse hinsichtlich der Motivation anhand der Event-Größe möglich. Unabhängig davon, wie groß oder klein ein Event ist, die Mitarbeiter sind immer motiviert, aber das liegt definitiv nicht an der Eventgröße (siehe Frage 24 mit Fallfrage 3). Hier liegt auf jeden Fall noch Potential die Analyse fortzuführen, allerdings würde dies den Rahmen dieser Bachelorarbeit übersteigen.<sup>241</sup>

**Hypothese E wurde belegt! Mit steigender Teilnahme an Events wachsen das eigene Netzwerk und die Kontaktmöglichkeiten.**

Um es in anderen Worten auszudrücken: Anhand der Befragung geht eindeutig hervor, dass Mitarbeiter sich durchaus darüber bewusst sind, sich ihr eigenes Netzwerk sowie ihre Kontaktmöglichkeiten durch die Tätigkeit bei der act.<sup>3</sup> GmbH auf- bzw. sogar auszubauen. Je häufiger die Mitarbeiter bei Events und Projekten involviert sind, desto stärker wächst das eigene Netzwerk. Vor allem für Freelancer ist dieses Ergebnis sicherlich positiv, denn auch im Hinblick auf den späteren Berufseinstieg bieten sich dadurch zahlreiche Möglichkeiten.<sup>242</sup>

**Hypothese F wurde belegt! Freelancer und Festangestellte haben unterschiedliche Motive bzw. Ziele weshalb sie ihre Tätigkeit ausüben.**

Die Ergebnisse aus den Fragen für Hypothese F ergeben folgende Konsequenzen:

---

<sup>240</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 20, 21 und 22

<sup>241</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 23, 24, 25 und 26

<sup>242</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 27 und 28

- Festangestellte nennen im Vergleich zu den freien Mitarbeitern deutlich häufiger die Motive persönliche Ziele zu erreichen, den Lebensstandard zu sichern, sich selbst verwirklichen und die eigene Familie zu ernähren. Für die FM bedeutet dies gleichzeitig, dass diese genannten Motive weniger Hintergrund für die Durchführung der Tätigkeiten bei der act.<sup>3</sup> GmbH sind.
- Festangestellte hingegen im Vergleich zu den freien Mitarbeitern nennen wesentlich öfter die Motive Hobby und Beruf zu verbinden, Aufbau eines Netzwerks, sich etwas hinzu verdienen oder sich das Studium zu finanzieren. Für die FA haben diese Motive entsprechend weniger Bedeutung bei der Durchführung ihres Berufes.<sup>243</sup>

Die **Zielanalyse** hat folgendes ergeben: Die Ziele Selbstverwirklichung oder Entfaltungsmöglichkeit, Aufstiegsmöglichkeiten oder Karriere, Netzwerk oder Kontakte, Erfahrungen oder Erlebnisse sowie Internationalität werden weder von FA noch von FM unterschiedlich stark gewichtet. Grundsätzlich erfahren diese fünf Ziele jedoch einen großen Wert. Der Berufseinstieg hingegen ist für FM von sehr großer Bedeutung und für FA von entsprechend geringerem Einfluss. Dies lässt sich ganz einfach durch die jeweilige Ausgangssituation erklären. FA haben bereits einen Job bei der act.<sup>3</sup> GmbH, die FM dagegen führen ihre derzeitige Tätigkeit i.d.R. nicht in Vollzeit aus und stehen meistens noch vor dem Abschluss ihres Studiums.<sup>244</sup>

### **Weitere Auffälligkeiten**

**Vergleicht man Festangestellte und freie Mitarbeiter** direkt miteinander ergeben zusätzliche Differenzen:

- Festangestellte identifizieren sich mit den beiden Unternehmenswerten united und exclusive deutlich stärker als freie Mitarbeiter.<sup>245</sup>
- Bei der Mitsprachemöglichkeit sind festangestellte deutlich zufriedener als freie Mitarbeiter.<sup>246</sup>
- Geht es um das Gehalt, sind freie Mitarbeiter wesentlich zufriedener als Festangestellte. Es gibt bei den FA sogar eine größere Gruppe von 12 Personen, die eher unzufrieden damit sind.<sup>247</sup>
- Bei den Incentives (Schulungen, Ausflüge, annual meetings,...) sind festangestellte zufriedener als freie Mitarbeiter zu leisten.<sup>248</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 29

<sup>244</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 31

<sup>245</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 7

<sup>246</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 9

<sup>247</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 9 und 16

- Festangestellte werden bei ihren Tätigkeiten deutlich häufiger herausgefordert als freie Mitarbeiter.<sup>249</sup>
- Freie Mitarbeiter sehen ihre Arbeitskollegen mehr als Kollegen, festangestellte Mitarbeiter sehen sie dagegen häufiger als Freunde, mit denen sie in der Freizeit gelegentlich auch etwas unternehmen.<sup>250</sup>
- Unabhängig vom Event, sind freie Mitarbeiter freiwillig bereit, (deutlich) mehr zu Stunden zu arbeiten als Festangestellte.<sup>251</sup>
- Bei einem Top-Event (z.B. Berlin Marathon, Champions League) sind freie im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitern mehr als gewöhnlich motiviert.<sup>252</sup>
- Kontakte und sich sein eigenes Netzwerk bei der act.<sup>3</sup> GmbH aufzubauen bzw. auszubauen ist für festangestellte wichtiger als für freie Mitarbeiter.<sup>253</sup>

Ebenfalls gibt es Unterschiede, wenn die **Verweildauer im Unternehmen** in Betracht gezogen wird. Dabei wurde zwischen Mitarbeitern unterschieden, die bis zu 2 Jahre im Unternehmen sind (nachfolgend abgekürzt durch M-2) und Mitarbeitern, die bereits mehr als zwei Jahre bei der act.<sup>3</sup> GmbH arbeiten (nachfolgend abgekürzt mit M2+):

- Die Motivation im Hinblick auf das Motiv Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten nimmt bei M2+ leicht ab.<sup>254</sup>
- M2+ ist es nicht mehr ganz so wichtig sich mit seinen Arbeitskollegen zu verstehen als M-2.<sup>255</sup>
- Top Events (z.B. Berlin Marathon, Champions League) wirken sich weniger auf die Motivation bei M2+ im Vergleich zu M-2 aus.<sup>256</sup>
- Kontakte und sich sein eigenes Netzwerk aufzubauen ist für M-2 noch deutlich wichtiger als für M2+.<sup>257</sup>
- Selbstverwirklichung und Entfaltungsmöglichkeit sind M2+ wichtiger als M-2.<sup>258</sup>

---

<sup>248</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 9

<sup>249</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 10 und 11

<sup>250</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 12

<sup>251</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 19

<sup>252</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 25

<sup>253</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 27

<sup>254</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 16

<sup>255</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 20 und 21

<sup>256</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 25

<sup>257</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 27

<sup>258</sup> Vgl. Umfrage zur Motivation, 2013, Frage 31

## 3 Schluss

Abschließend sollen im dritten und letzten Teil der wissenschaftlichen Arbeit eine Zusammenfassung, ein kurzer Ausblick, sowie ein Fazit über das Thema *Motivation als Komponente der Personalführung – Eine empirische Analyse über die Motive und Motivationsfaktoren von Mitarbeitern am Beispiel einer internationalen Eventagentur* abrunden.

### 3.1 Zusammenfassung

Aus den zahlreichen motivationstheoretischen Ansätzen geht sehr deutlich hervor, dass es rund um das Thema Motivation sehr viele verschiedene Theorien gibt. Deutlich wird dabei auch, dass Motivation sehr schwierig zu untersuchen ist und meist nicht anhand von einfachen Forschungen nachvollzogen werden kann. Ebenfalls zeigen auch die vielen verschiedenen Ansätze unabhängig von der Motivationsentstehung, des Motivationsprozesses oder der Nachhaltigkeit von Motivation, wie ausführlich und komplex das Thema ist.

Dennoch wird in dieser Arbeit ein grober Überblick über die bekanntesten Motivationstheorien, d.h. über Inhalts-, Prozess, Vergleichs- und Aktionstheorien gegeben. Diese theoretische Grundlage von Motivationstheorien von Maslow, Herzberg etc. bildete die Basis für ein grundlegendes Motivations-Verständnis und die im Anschluss folgende empirische Analyse. Allerdings lässt sich keine der vorgestellten Motivationstheorien unmittelbar auf die Motivation der act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeiter anwenden. Würde man nach einem Modell suchen, was dem Beispiel der internationalen Eventagentur sehr nahe kommt, wäre es womöglich die Bedürfnispyramide von Maslow, jedoch ist diese zu allgemein gehalten und müsste eher individuell aufgrund des einmaligen Arbeitsumfeldes der act.<sup>3</sup> GmbH entsprechend angepasst werden.

Wie bereits die Vorstellung der Ergebnisse im Themenblock 2.4.4 und die Bewertung sowie Interpretation der Hypothesen im Kapitel 2.4.5 ergeben hat, sind alle Hypothesen wahr. Nachfolgend werden noch einmal kurz die zentralen Ergebnisse erläutert:

**Hypothese A:** Brand Activation Manager und Festangestellte haben unterschiedlich stark ausgeprägte Motivationsmotive. Während FA v.a. durch die Mitsprachemöglichkeit motiviert sind, ist die Motivation bei FM deutlich höher, sobald es um die Erlebnisse und Erfahrungen bei den Events geht.

**Hypothese B:** Sobald Mitarbeiter von der act.<sup>3</sup> GmbH die Chance erhalten, an einem internationalen Top-Event teilnehmen zu können, sind sie freiwillig bereit, (deutlich) mehr Stunden zu leisten.

**Hypothese C:** Es herrscht grundsätzlich nicht nur ein sehr gutes freundschaftliches Verhältnis unter den Mitarbeitern, sondern die Mitarbeiter verstehen sich sogar so gut, dass sich dies in der Motivation zur Arbeit widerspiegelt.

**Hypothese D:** Das Arbeitsumfeld war bei dieser Untersuchung zu allgemein formuliert. Werden die gegebenen Antworten auf die Erlebnisse und Erfahrungen von Mitarbeitern beschränkt, so werden diese dadurch sehr viel mehr motiviert.

**Hypothese E:** Je häufiger die Mitarbeiter auf Events von der act.<sup>3</sup> GmbH tätig sind, desto mehr können sie ihr Netzwerk und ihre Kontaktmöglichkeiten nicht nur auf- sondern auch ausbauen.

**Hypothese F:** Gründe für die Ausübung der Tätigkeit von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern sind für FA v.a. persönliche Ziele verwirklichen, den Lebensstandard sichern, sich selbst verwirklichen und die eigene Familie ernähren. Gründe für die Ausübung der Tätigkeit von FM jedoch sind v.a. Hobby und Beruf zu verbinden, sich ein Netzwerk aufbauen, sich etwas hinzu zu verdienen und sich das Studium zu finanzieren. Die Zielanalyse hat ergeben, dass es nur eine Abweichung gibt: FA legen auf alle aufgeführten Ziele einen hohen Wert, FM zusätzlich bei dem Ziel Berufseinstieg. Für FA ist das Ziel allerdings uninteressant, da sie bereits einen Arbeitsplatz haben.

Im direkten **Vergleich von FA und FM** gibt es bedeutende Unterschiede bei der Identifikation mit den Unternehmenswerten united und exclusive, der Mitsprachemöglichkeit, der Zufriedenheit mit dem Gehalt, den Incentives, der Herausforderung bei der Arbeit, der Motivation bei Top-Events und der Möglichkeit des Kontaktaufbaus sowie Kontaktausbaus.

Beim **Vergleich von M-2 Mitarbeitern und den M2+ Mitarbeitern** liegen Unterschiede in Aufstiegs- und Karrierechancen im Hinblick auf die Motivation, Freundschaften zu den Arbeitskollegen, der Motivationsauswirkung von Top-Events, sowie der Selbstverwirklichung und Entfaltungsmöglichkeit.

## 3.2 Ausblick

Diese wissenschaftliche Arbeit bietet einen sehr umfangreichen Überblick über die Motivationsfaktoren und Motive von Festangestellten sowie freien Mitarbeitern der act.<sup>3</sup> GmbH. Da es sich jedoch um eine einmalige Datenerhebung handelt, können noch

keine wissenschaftlichen Vergleiche vorliegen. Dennoch stellen die Erkenntnisse aus der Mitarbeiter-Befragung ein sehr umfangreiches Ergebnis über die unterschiedlichen Motivationsansätze von act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern dar.

Gäbe es eine Vergleichsgruppe in Form einer ähnlichen in der Veranstaltungsbranche wirkenden Eventagentur, so könnten deutlich mehr empirische Analysen erfolgen. Dies würde allerdings den Umfang dieser Bachelorarbeit weit übersteigen und somit ist ein Vergleich mit Mitarbeitern einer anderen Eventagentur wohl eine eigenständige und neue wissenschaftliche Arbeit.

Es besteht also die Möglichkeit auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse über die Motivationsfaktoren und Motive von den act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern, eine weitere wissenschaftliche Arbeit zu erstellen.

Eine zweite wissenschaftliche Erkenntnis aus dieser Arbeit ergibt, die Hypothese F hat das Arbeitsumfeld zu allgemein gehalten. Damit eindeutiger Ergebnisse erzielt und Zusammenhänge erschlossen werden können, bedarf es einer wesentlich ausführlichen Beschreibung und Analyse des Begriffs „Arbeitsumfelds“. Somit ergibt sich auch bei dem hier sehr allgemein gehaltenen Arbeitsumfeld die Möglichkeit in Zukunft eine eigene wissenschaftliche Arbeit zu schreiben.

### **3.3 Fazit**

Erst während der genaueren Ausarbeitung und Literaturrecherche wurde klar, wie groß die Vielfalt und wie umfangreich die Theorien über Motivation sind. Vor Beginn der Ausarbeitung der Arbeit waren mir nur die gängigsten Theorien von Maslows Bedürfnispyramide und Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie bekannt. Da das Thema sehr tiefgründig untersucht wurde, stieß ich während der Ausarbeitung auf weitere interessante, mir bisher noch unbekannte, Theorien, so z.B. die Zielsetzungstheorie nach Locke oder die Erwartungstheorie nach Vroom.

Die Mitarbeiter-Befragung war von Anfang bis Ende eine spannende Aufgabe. Nicht nur die Erstellung des Fragebogens unter der Berücksichtigung von vielen einzelnen Kriterien (z.B. konnten Fragen zum Alter oder Gehalt bei nur 60 Festangestellten nicht abgefragt werden, da dies die Anonymität gefährdet hätte) und die Umsetzung in einer passenden Onlineform stellten erst während der Ausarbeitung eine große Herausforderung dar (die Umfrage beinhaltete weit über 12.000 einzelne Antworten).

Schließlich wurden die Erwartungen an die Arbeit nun wissenschaftlich bestätigt, denn act.<sup>3</sup> GmbH Mitarbeitern macht die Arbeit nicht nur sehr viel Spaß, sondern alle sind v.a. durch die Art der Projekte, sowie den damit verbunden Erlebnissen und Erfahrun-



gen unheimlich stark motiviert. Der Stellenwert um das Alleinstellungsmerkmal (USP) der Projekte der act.<sup>3</sup> GmbH sollten deshalb auch in Zukunft seitens des Unternehmens gewahrt werden und jedem Mitarbeiter muss dabei immer klar sein, dass nur bei Abruf von Bestleistungen dieses Alleinstellungsmerkmal aufrecht erhalten werden kann.

Aufgrund der erworbenen Erkenntnisse liegt es nahe, sich abschließend Altmanns Meinung anzuschließen: *„Nichts ist den Mitarbeitern so wichtig und nichts eint alle Mitarbeiter so sehr wie das Interesse an einem guten Betriebsklima.“*<sup>259</sup> Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen werden mehr als ein Drittel der Zeit am Tag mit den Kollegen verbracht, zum anderen prägt es dabei einen selbst in seinem Denken, Handeln, Sprechen und Fühlen.

Als Konsequenz daraus ergibt sich für Führungskräfte bzw. Personalmanagement, dass die Motivation der Mitarbeiter unbedingt gestärkt bzw. aufrechterhalten werden muss, denn ein *„[...]schlechtes Betriebsklima ist die stärkste Motivationsbremse, die es gibt!“*<sup>260</sup>

Das Fazit aus dieser Arbeit macht deutlich, dass Motivation als eine Komponente der Personalführung unbedingt eine hohe Priorität in einem Unternehmen haben muss und zu keiner Zeit vernachlässigt werden darf!

---

<sup>259</sup> ALTMANN, 1989, Seite 39

<sup>260</sup> ALTMANN, 1989, Seite 40

# Literaturverzeichnis

## 1. Fachbücher

ALTMANN Hans Christian. Motivation der Mitarbeiter. Methoden – Konzepte – Erfolgsbeispiele. 1. Auflage. Aschaffenburg: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 1989.

BERTHEL Jürgen und Fred. G. BECKER. Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2010.

COMPENDIO-AUTORENTEAM. Marketing für technische Kaufleute und HWD. Grundlagen mit Beispielen. Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen. 2. Auflage. 2009.

FRANCK Norbert und STARY Joachim. Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens. 16. überarbeitete Auflage. Paderborn: UTB. 2011.

GEBAUER Julie, LOWMAN Don of Towers Perrin und GORDON Joanne. Closing the Engagement Gap. How great companies unlock employee potential for superior results. 1. Publishment. London: Portfolio. 2008.

GEBEL Matthias. Stress und Motivation im Job - ein Zusammenspiel? 1. Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2012.

HACKER Winfried. Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. 1. Auflage. Göttingen. 1998.

HILB Martin. Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Berlin: Luchterhand Verlag GmbH. 1995.

HOLTBRÜGGE Dirk. Personalmanagement. 2. aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg. New York. 2005.

HUNGENBERG Harald und WULF Torsten. Grundlagen der Unternehmensführung. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer. 2011.

KELL Thomas. Die Kunst der Führung. Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2005.

KELLER Josef A. Grundlagen der Motivation. 1. Auflage. Regensburg: Urban & Schwarzenberg. 1981.

KLEINBECK Uwe. Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. 1. Auflage. Weinheim. München: Beltz Juventa. 1996.

KOLB Meinulf, BURKHART Brigitte und ZUNDEL Frank. Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2010.

LIEBER Bernd. Personalführung. 2. überarbeitete Auflage. Konstanz. München. 2011.

MALIK Fredmund. Führen. Wirksames Management. Leisten. Für eine neue Zeit. Leben. 1. Auflage. Frankfurt/Main: Campus. 2006.

NUFER. Gerd. Event-Marketing und – Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. 3. Auflage. 2007.

PETRI Mario. Motivationspsychologie und Personalentwicklung. 1. Auflage. München: Meidenbauer. 2010.

ROSSIG Wolfram E. und PRÄTSCH Joachim. Wissenschaftliche Arbeiten. Leitfaden für Haus- und Seminararbeiten, Bachelor- und Masterthesis, Diplom- und Magisterarbeiten, Dissertationen. 8. Auflage. Hamburg: Rossig. 2010.

SCHERMER Franz J. Konzepte der Psychologie in der Sozialpädagogik. Einführung in die Grundlagen der Psychologie. 1. Auflage. Würzburg: Arusin. 1988.

SCHOLZ Christian. Personalmanagement. 5. neu überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen. 2000.

SCHULER Heinz. Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag. 2005.

STOCK-HOMBURG Ruth. Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2008.

WEINER Bernard. Motivationspsychologie. 2. neu ausgestattete Auflage. Hemsbach: BeltzPVU. 1988.

WEINER Bernard. Theorien der Motivation. 1. Auflage. Stuttgart: Ernst Klett. 1976.

WELCH Jack und WELCH Suzy. Winning. 1. Publishment. New York. 2005.

## **2. Fachzeitschriften**

FRANK Elke: Der Wandel in den Köpfen. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. 40. Jahrgang. Nummer 10. Oktober 2013. Waldbröl.

JOHANNSEN Stefanie: Gehalt und Karriere locken Wechselwillige. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. 40. Jahrgang. Nummer 12. Dezember 2013. Waldbröl.

RANNSWEILER Susanne und BENDER Jens Frederik: Virtuelle Heimat. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. 40. Jahrgang. Nummer 12. Dezember 2013. Waldbröl.

STEINICKE Steffen und AMBROS Susanne: Die Latte höher legen. In: Personalwirtschaft extra. Magazin für Human Resources. 40. Jahrgang. Nummer 12. Dezember 2013. Waldbröl.

TRAUB Dieter: Geld allein macht nicht glücklich. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Extra. 40. Jahrgang. Nummer 10. Oktober 2013. Waldbröl.

## **3. Internetquellen**

ACT.<sup>3</sup> GMBH. <http://www.weareact3.com/> Letzter Zugriff am 10.11.2013

ADIDAS GROUP. Strategy. <http://www.adidas-group.com/de/ourgroup/strategy/default.aspx> Letzter Zugriff vom 11.11.2013

BEST:MANAGEMENT E.U. Motivation und Motiv. Alltäglicher vs. fachpsychologischer Motivationsbegriff.

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/MOTIVATION/>

Letzter Zugriff am 10.10.2013.

BEST:MANAGEMENT E.U. Warum wir tun, was wir tun...

<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/MOTIVATION/Motive.shtml>

Letzter Zugriff am 10.10.2013

BEST:MANAGEMENT E.U.. Bedürfnisse.  
<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/MOTIVATION/Beduerfnisse.shtml>  
Letzter Zugriff am 10.10.2013.

BITLY. Umfrage zur Motivation. <https://bitly.com/1bAnNcw+> Letzter Zugriff vom 27.12.2013

N24 GESELLSCHAFT FÜR NACHRICHTEN UND ZEITGESCHEHEN MBH. Lieber heute, als morgen. Selbstmotivation statt Aufschieberitis.  
<http://www.n24.de/n24/Wissen/Job-Karriere/d/3750064/selbstmotivation-statt-aufschieberitis.html>  
Letzter Zugriff am 01.11.2013

PERSONALMANAGEMENT.INFO. Aktionstheorie der Motivation.  
<http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/aktionstheorie-der-motivation.php> Letzter Zugriff vom 25.12.2013

RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN. Institut für Erziehungswissenschaft: Hypothesen. <http://www.ezw-sp.rwth-aachen.de/fileadmin/Wosnitza/Vorlesung/Grundprobleme/grupro071106.pdf>  
Letzter Zugriff am 30.10.2013

UNIVERSITÄT HEIDELBERG. Grundbegriffe und Grundfragen.  
<http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm>  
Letzter Zugriff am 26.10.2013

#### **4. Präsentationen:**

ACT.<sup>3</sup> GMBH. act.<sup>3</sup> Praktikanten-Booklet. Allgemeine Aufgaben und Hinweise. 2013.

ACT.<sup>3</sup> GMBH. Präsentation act.<sup>3</sup> GmbH. Who we are. 2013.

# Anlagen

## Mitarbeiter-Fragebogen

### Frage 1:

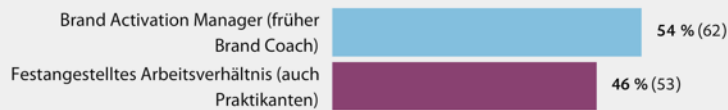
**Wie lange arbeitest Du bereits für act.3 (früher cip sportsmarketing)?**



\* 115 Antwort insgesamt, 100 % der Übertragungen

### Frage 2:

**Welche Art von Anstellung hast Du bei act.3?**



\* 115 Antwort insgesamt, 100 % der Übertragungen

### Frage 3:

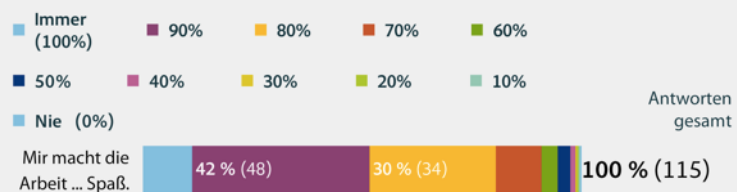
**Warst Du vor Deiner Anstellung Brand Coach (neu: Brand Activation Manager) oder Praktikant bei act.3 (früher cip sportsmarketing)?**



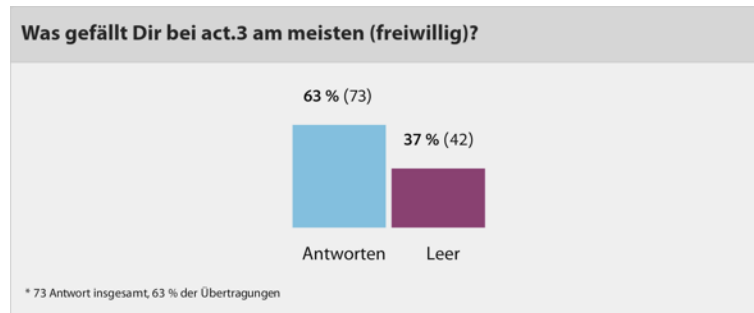
\* 53 Antwort insgesamt, 46 % der Übertragungen

### Frage 4:

**Wie sehr macht Dir die Arbeit bei act.3 Spaß?**



## Frage 5:



Die Antworten lauten (Wiedergabe 1:1 aus dem Output von Adobe Formscentral; ohne Korrektur der Rechtschreibung und Grammatik):

- gutes Team - immer für Fragen da - zuverlässig
- Arbeitsbereiche
- die möglichkeit selbstständig zu arbeiten und dinge zu beeinflussen
- Arbeitsumfeld und direkte Nähe zu adidas
- Das Team
- die Art der Events und Herausforderungen
- das Arbeiten an Sportthemen
- Eigenverantwortlichkeit unterschiedliche Aufgaben viele Möglichkeiten
- familiäre Verhältnis
- Nette Leute, interessante arbeit
- Coole Events und ein hammer Team! ;) Bezahlung ist auch in Ordnung!
- Toole Events und Erfahrungen.
- Das junge Team und die Aufgeschlossenheit
- Abwechslungsreiche Arbeit Viele interessante und nette andere Brand Activation Manager
- Mehrtägige sportevents
- die unterschiedlichsten Events - die Möglichkeit in anderen Städten zu arbeiten (z.B. Hamburg etc.) - das Kennenlernen der Mitarbeiter oder anderer Brand Activation Manager
- Sehr nette Leute, Abwechslungsreicher Job Gute Bezahlung
- Das Team, flexible Angebotsannahme
- Der nette und lockere Umgang untereinander, tolle aufregende Jobs bei denen man auch mal nah an "Stars" rankommt.
- Man arbeitet mit jungen Menschen zusammen, darf Adidas und Reebok repräsentieren. Und man kann sich so schnell und mit Spaß Geld verdienen
- zwischenmenschlicher kontakt.
- Tolles Team, Super arbeitsatmosphäre, Spaß bei dem was wir tun
- Arbeit mit den anderen Brand Activation Managern
- Teamgeist und "familiäres" Umfeld
- Gute Stimmung im Team, immer wieder (positive) Überraschungen
- Unsere Geschäftsidee - das, was wir tun: Events Das Team und die Leute
- Die lockere Atmosphäre + Leute
- Teil toller Events zu sein
- Team
- freiwilligen-basis je nach persönlicher Verfügbarkeit kann ich auswählen wann ich arbeiten will/muss...
- Umfeld, supper nette Kollegen
- Kollegen
- Arbeitsumfeld und freundlichkeit im Büro

- Team (Kollegen)
- Team
- Vielfalt der Projekte
- super nette Kollegen/Kolleginnen (Angestellte + BAM) - Abwechslungsreiches Aufgabengebiet - Aufregende Events
- das Team, die (Gestaltungs-) Freiheit, die ständig wechselnde Aufgaben
- die abwechslungs
- Kollegen
- junges, motiviertes, eingeschworenes, hilfsbereites Team
- Eventbetreuung
- geile Jobs
- Coole Projekte
- Team - united adidas - exclusive
- das ich arbeiten kann wenn ich zeit habe und es mir frei steht wieviel und wie lange ich in einem bestimmten zeitraum arbeiten kann
- Das Team und die Projekte
- Abwechslung, viele junge Leute, coole Marken, neue Ideen
- Team-Spirit
- Flexibilität und die Vielfalt!
- unterschiedliche Veranstaltungen und dadurch unterschiedliche Aufgaben - eigene Zeiteinteilung (wenn man Zeit hat, nimmt man einen Job an, wenn nicht, dann nicht)
- Vielfältigkeit, Events, neue Eindrücke, Menschen
- Das komplette Team. Man fühlt sich wahnsinnig wohl und jeder wird hier schnell in das Team aufgenommen. Außerdem sind alle Kollegen hilfsbereit und alle geben ihr bestes.
- freie Zeitgestaltung flexible Arbeitszeiten Kollegium
- Eventbetreuung
- Die abwechslungsreichen Aufgaben, das junge dynamische Team und die Marke
- du kommst auf die Arbeit und weißt nie was der Tag so bringen wird
- Das wir so nah an den vielen großen Events sind! Vorallem die großen Fußball Events gefallen mir sehr gut!
- Junges freundliches Team Viele verschiedene Arbeitsanforderungen
- Die Zusammenarbeit in meinem Team
- familiäres Umfeld
- der team spirit, die Freiheit in der Aufgabengestaltung und Einbringung, flache Hierarchien
- Teamgedanke junges team flexibel hilfsbereitschaft themen an denen wir arbeiten
- Team, toller Chef
- teamgeist, die themen an welchen wir ständig arbeiten, das sportliche umfeld
- Dass die Arbeit nie gleich ist. Es gibt immer Abwechslung
- Die coole Arbeitsatmosphäre und die Arbeitskollegen
- abwechslungsreiche, internationale projekte junges team kurze entscheidungswege schnell viel verantwortung
- Teamgeist Struktur Umfeld
- Mobilität
- Interessante, sehr abwechslungsreiche Jobs; sehr nette Kollegen; man darf Verantwortung übernehmen
- Die abwechslungsreichen Events Die verschiedenen Aufgaben Das Team, Der Teamgeist, die Mitarbeiter
- Abwechslung



## Frage 6:

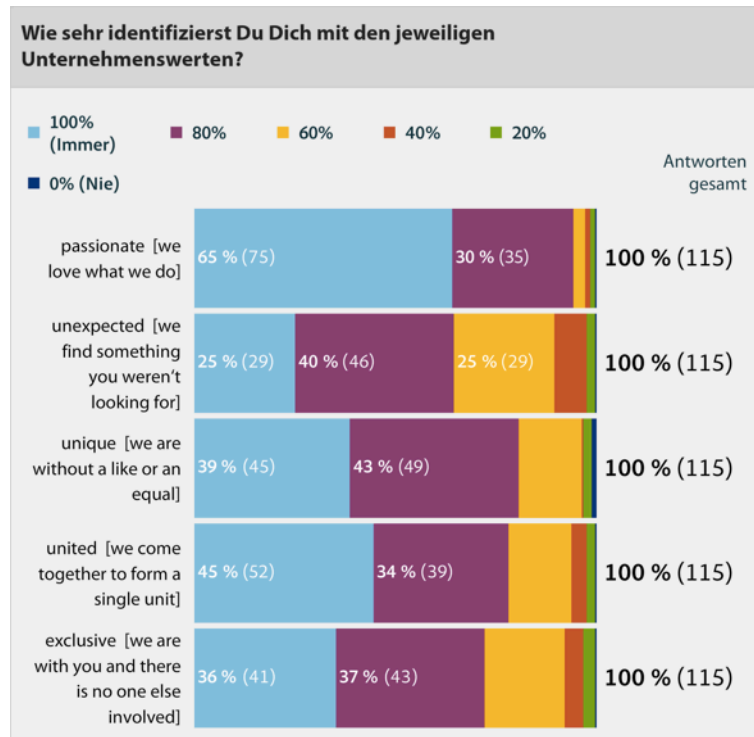


Die Antworten lauten (Wiedergabe 1:1 aus dem Output von Adobe Formscentral; ohne Korrektur der Rechtschreibung und Grammatik):

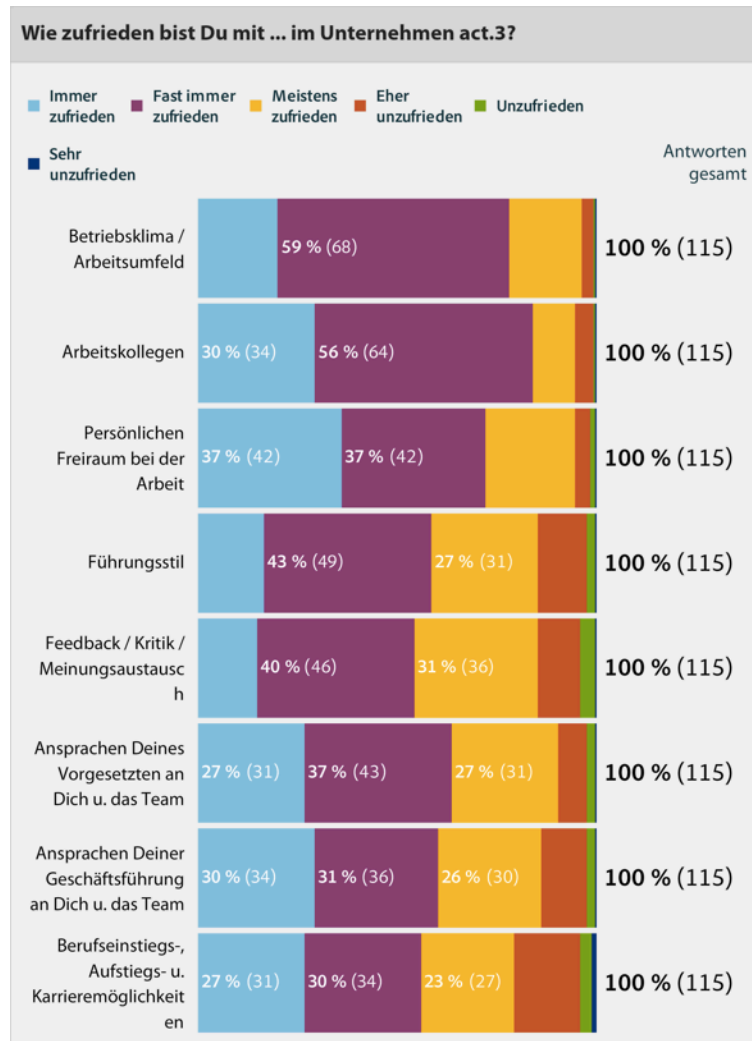
- Briefing für Aktionen muss etwas genauer sein
- Längere Arbeitszeiten werden als selbstständig angesehen
- das Gefühl, dass gute Leistungen nicht erkannt werden, ja sogar Anderen zugeschrieben werden.
- nicht immer ganz durchgeplantes Arbeiten
- "unstrukturiertheit" der Projekte Keine Kontrollmechanismen - keine Einfordern von Leistungsnachweisen -> weniger Möglichkeit sich von anderen abzuheben
- Manchmal etwas unorganisiert...
- Manchmal sind Briefings etwas wenig aussagend...
- oftmals sehr späte Info bzgl. Kostenstelle und "Gehalt" - sehr häufig unvollständige Briefings, bzgl. was, wann, wo zu tun ist ( wirkt hin und wieder improvisiert)
- Die Kommunikation mit den Leitern der Brand Activation Manager (Stefan Vogel, Theresa Wifling) ist nicht ideal. Häufig bekommt man keine Antworten auf seine Mails bzw. Wochen nach dem Absenden der E-Mail.
- häufige Terminänderungen, actionsplan (ich versteh manchmal nicht genau, wann ihr wo noch jemanden braucht)
- Dass man vorher oft nicht gesagt bekommt, dass man evtl. im Eingangsbereich sitzt, wo es im Herbst/Winter im Brandcoach-Outfit ohne dicker Jacke ziemlich kalt werden kann. Manchmal erfährt man erst hinterher, was man an dem Tag verdient.
- Es ist auch schade, dass die Jobs meistens spontan reinkommen, da man so keine finanzielle Absicherung hat.
- Teilweise schlechter Informationsfluss
- umständliche Entscheidungsfindung zu wenig erfahrene Mitarbeiter
- dass wir nicht konsequent sind
- Manchmal kommt man sich ausgenutzt vor, teilweise passt die Organisation hinten und vorne nicht und sehr oft bekommt man falsche oder unvollständige Informationen zur Arbeit
- manchmal etwas chaotisch
- zu viel Arbeit
- oft chaotisch
- Bevorzugung bestimmter BAMs bei der Vergabe von Aktionen - Teilweise ungenaue Briefings (fehlende Angaben vom Verdienst usw.)
- last Minute Aktionen
- das getratsche der kollegen
- Die große Verplantheit bei größeren Aktionen.
- Organisation
- Brand Activation Manager werden von fest angestellten Mitarbeitern teilweise nicht für voll genommen

- Teilweise bekommt man genauere Infos erst sehr spät zugespielt und kann nur sehr kurzfristig planen. Zudem würde ich mir mehr wünschen Leute für besondere Events aus Regionen zu ziehen, die vielleicht nicht vor Ort sind und sogar mehr Produktwissen haben.
- Die Art und Weise wie mit den Freelancer und den Aufträgen umgegangen wird. Es kann nicht sein, dass die relevanten Infos häufig erst einen Tag vor der Aktion per Mail verschickt werden, bzw. man so kurzfristig erst eine Zu-/Absage erhält. Auch die ständigen Terminänderungen machen es extrem schwer und anstrengend.
- oftmals ist es bei einem event chaotisch, da die anweisungen was wie wann gemacht werden soll nicht immer 100% deutlich angesagt werden, es werden dadurch arbeiten doppelt gemacht und es nimmt mehr zeit in anspruch als eigentlich für diese arbeit notwendig.
- Unser Toiletten die nicht so sauber sind. Wie die Leute getrennt vom ihre Teams sitzen müssen. Die neuen externals Regeln
- Unzuverlässigkeit
- Die Art einzelner Mitarbeiter!
- manchmal etwas kurzfristig (Zusendung der Briefings usw.) - manchmal etwas unkoordiniert
- ineffizienz
- die neue adidas Einstufung als external (z. B. grüne Karten mit vielen Nachteilen)
- Überstundenmanagement
- Das manchmal unstrukturierte und unprofessionelle Verhalten und Arbeiten
- Briefing teilweise zu spät - Planung teilweise mangelhaft - Angaben über Entlohnung oftmals erst nach der Zusage, dass man ein Event umsetzt (Taktik?)
- Es ist zwischendurch schon sehr stressig und manchmal dauert es sehr lange bis Entscheidungen fallen
- wechselnde Vorgaben von der Geschäftsleitung, unterschiedlicher Anspruch an die Mitarbeiter, Bevorzugung einzelnder Mitarbeiter, Arbeitszeiten, die Loyalität zwischen den Arbeitsbereichen
- Entwicklungsmöglichkeiten sind gering
- das vieles als selbstverständlich genommen wird
- Dass man ständigem Leistungsdruck ausgesetzt ist und man das Gefühl hat einige gönnen anderen den Erfolg nicht
- manchmal ein wenig Chaos an Events
- Ab und zu die Koordination und das Zeitmanagement
- Später Zahlungsingang Honorar wird meist erst nach der Aktion verhandelt

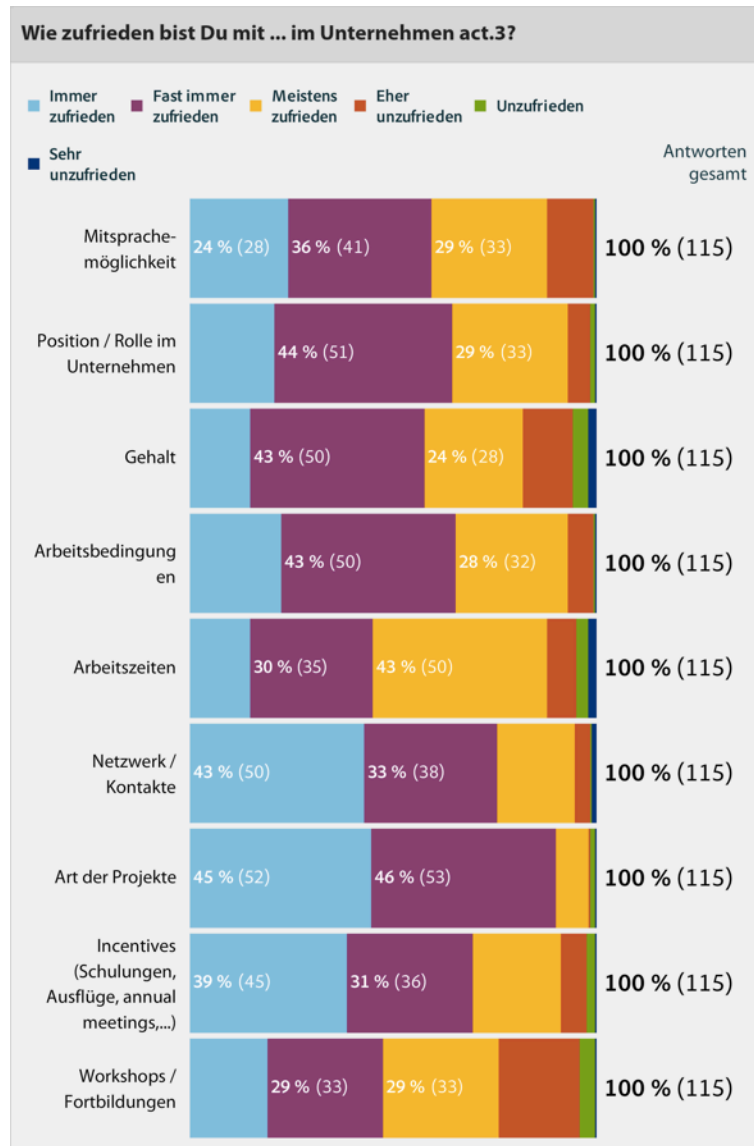
## Frage 7:



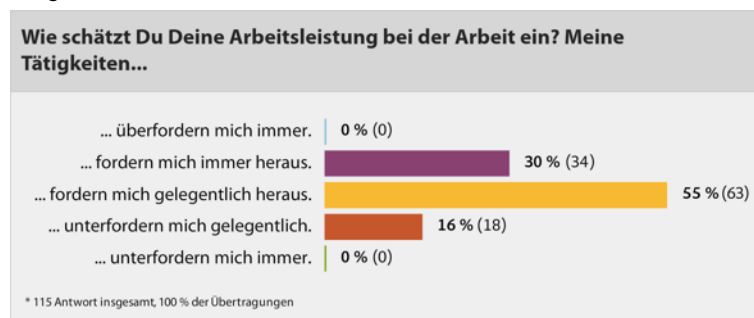
## Frage 8:



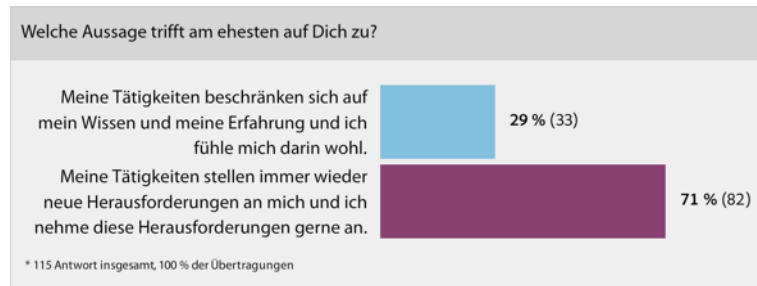
## Frage 9:



## Frage 10:



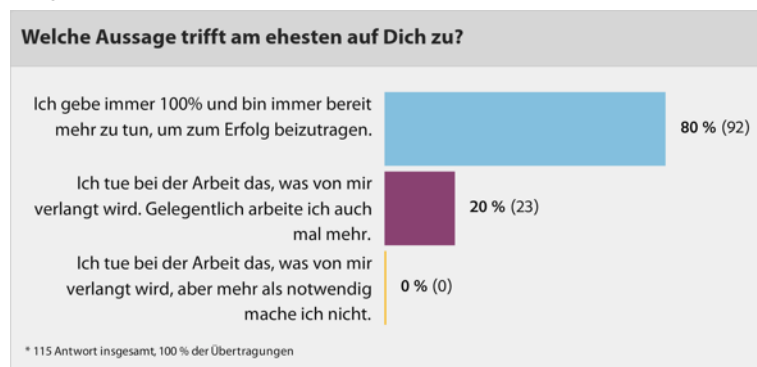
## Frage 11:



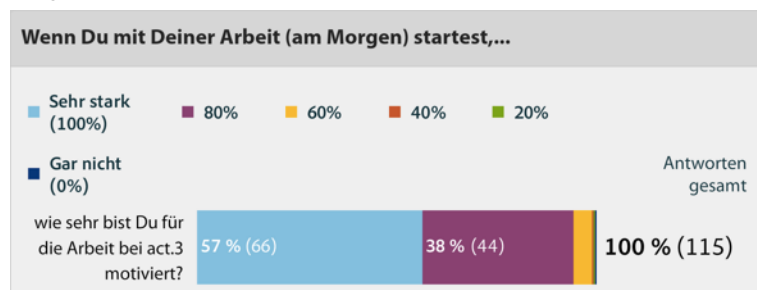
## Frage 12:



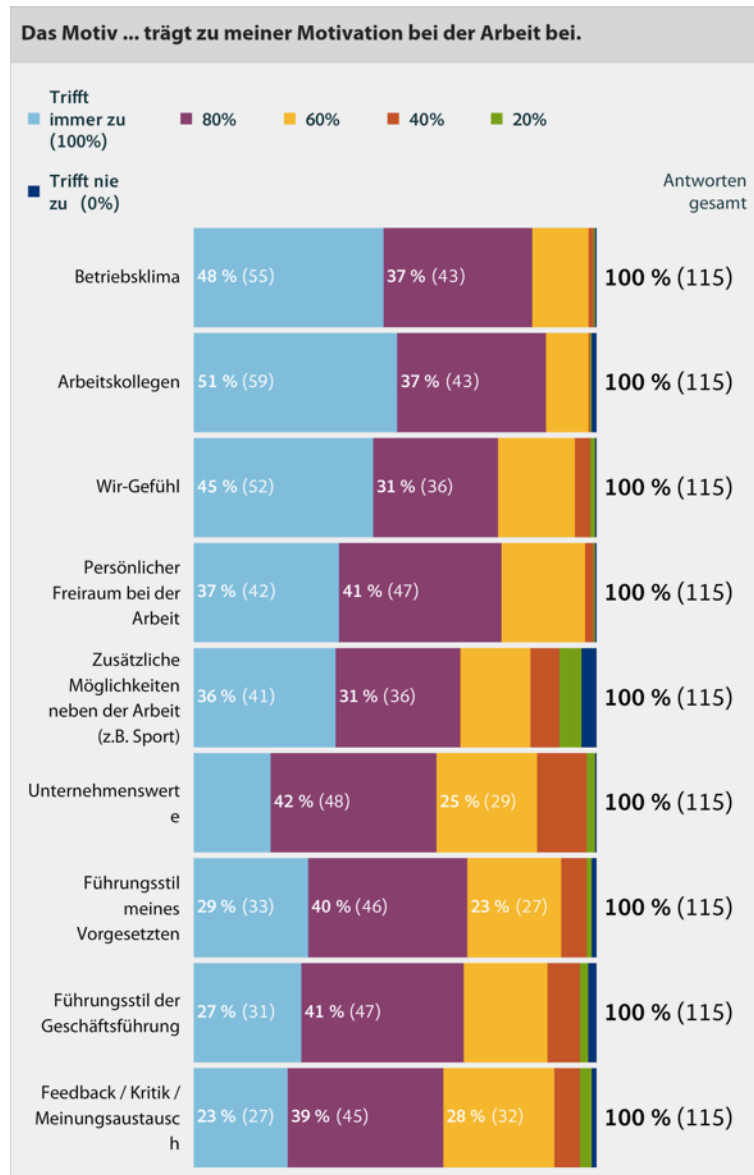
## Frage 13:



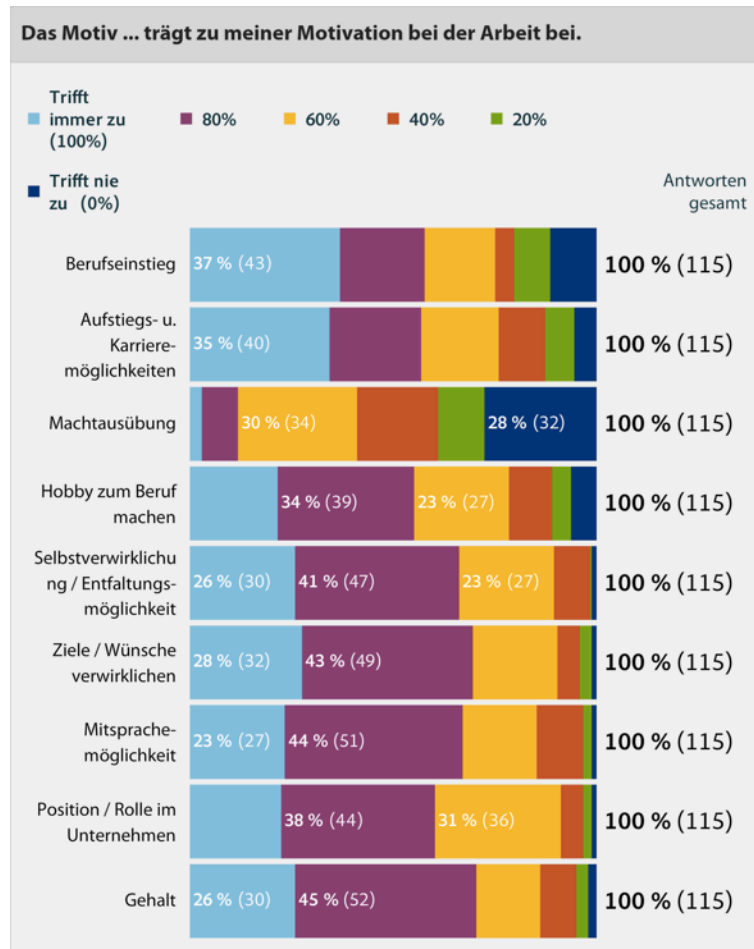
## Frage 14:



## Frage 15:

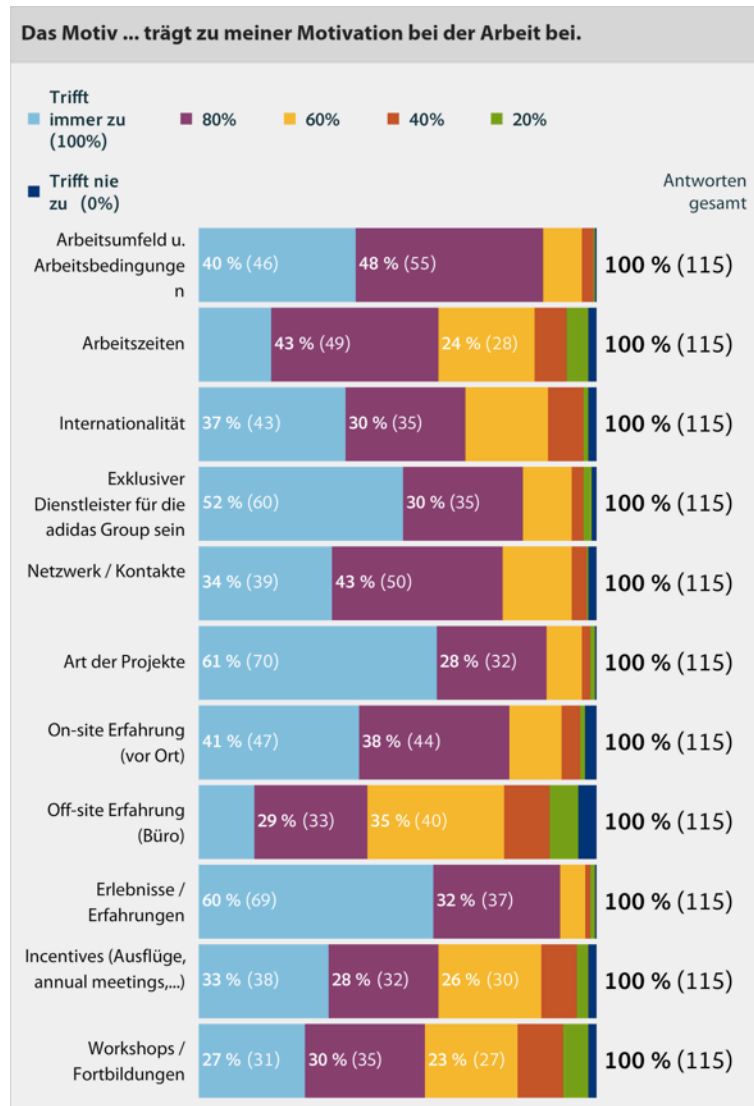


## Frage 16:

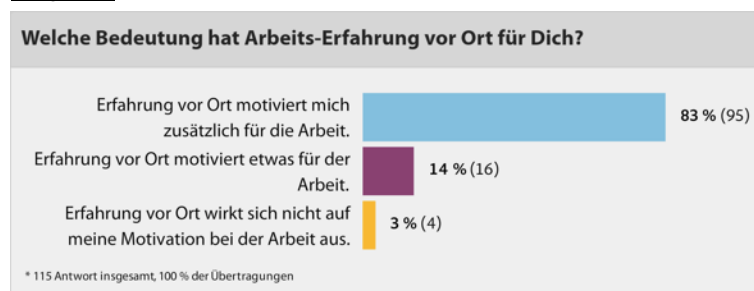




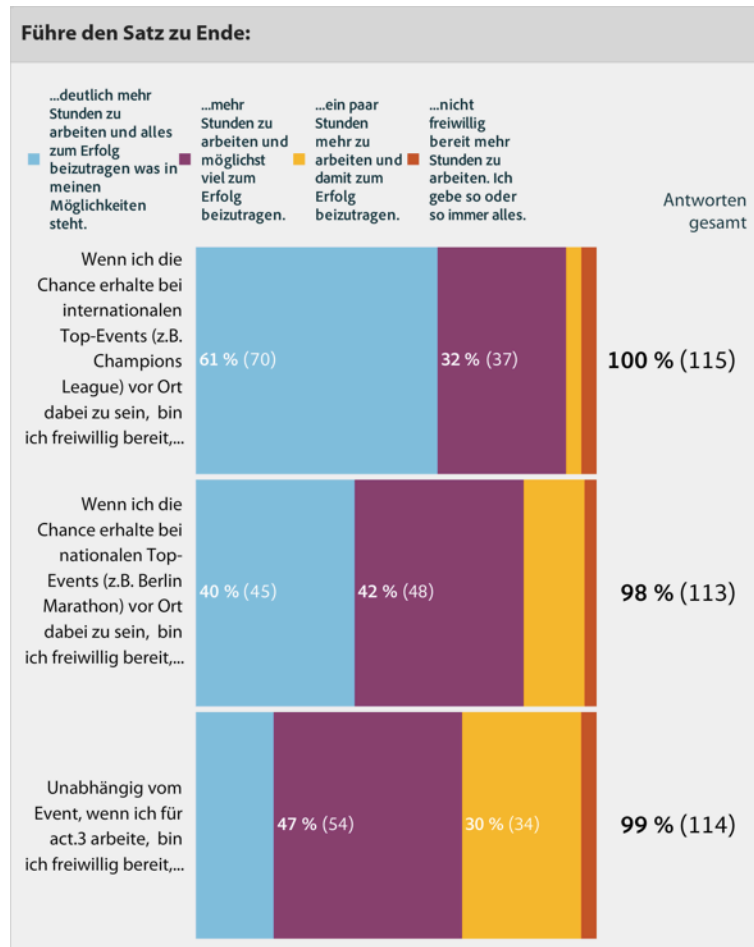
## Frage 17:



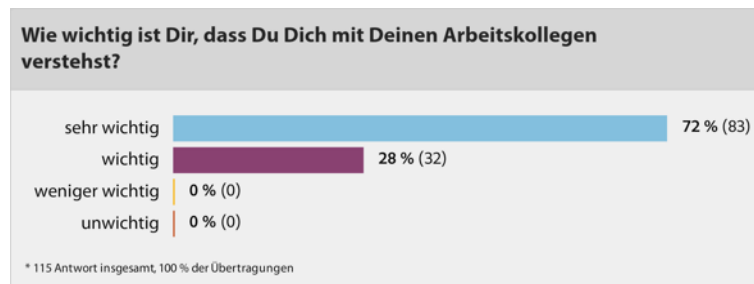
## Frage 18:



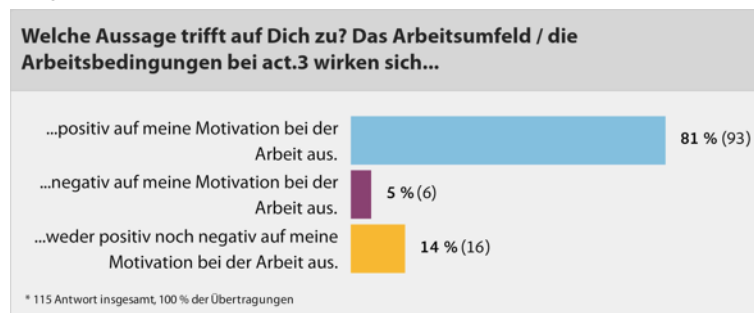
## Frage 19:



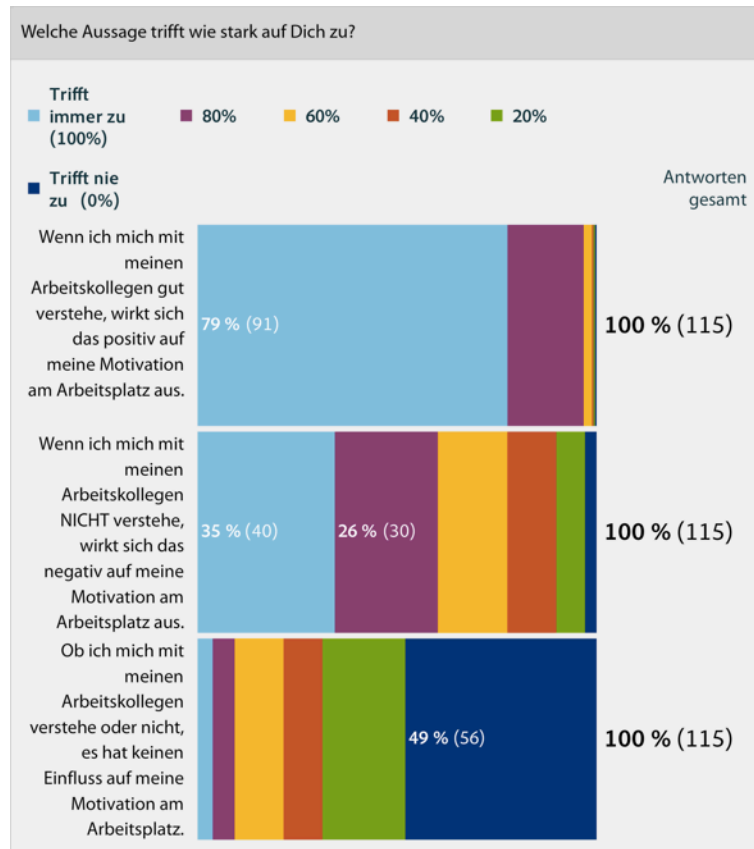
## Frage 20:



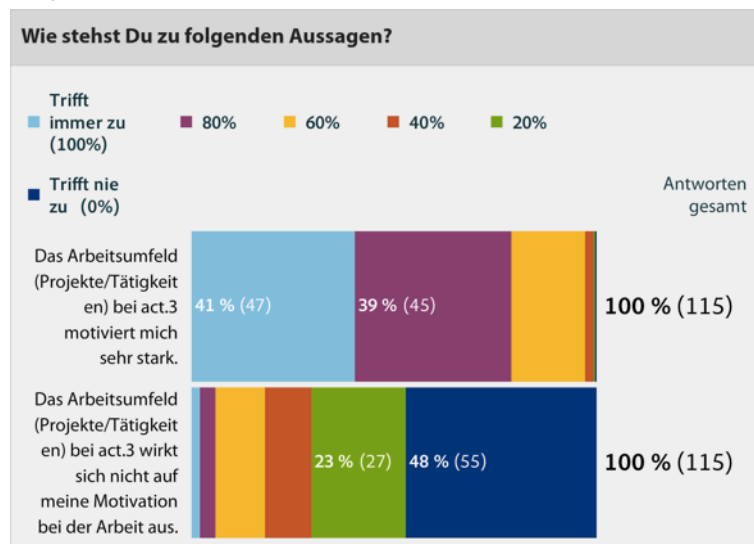
## Frage 21:



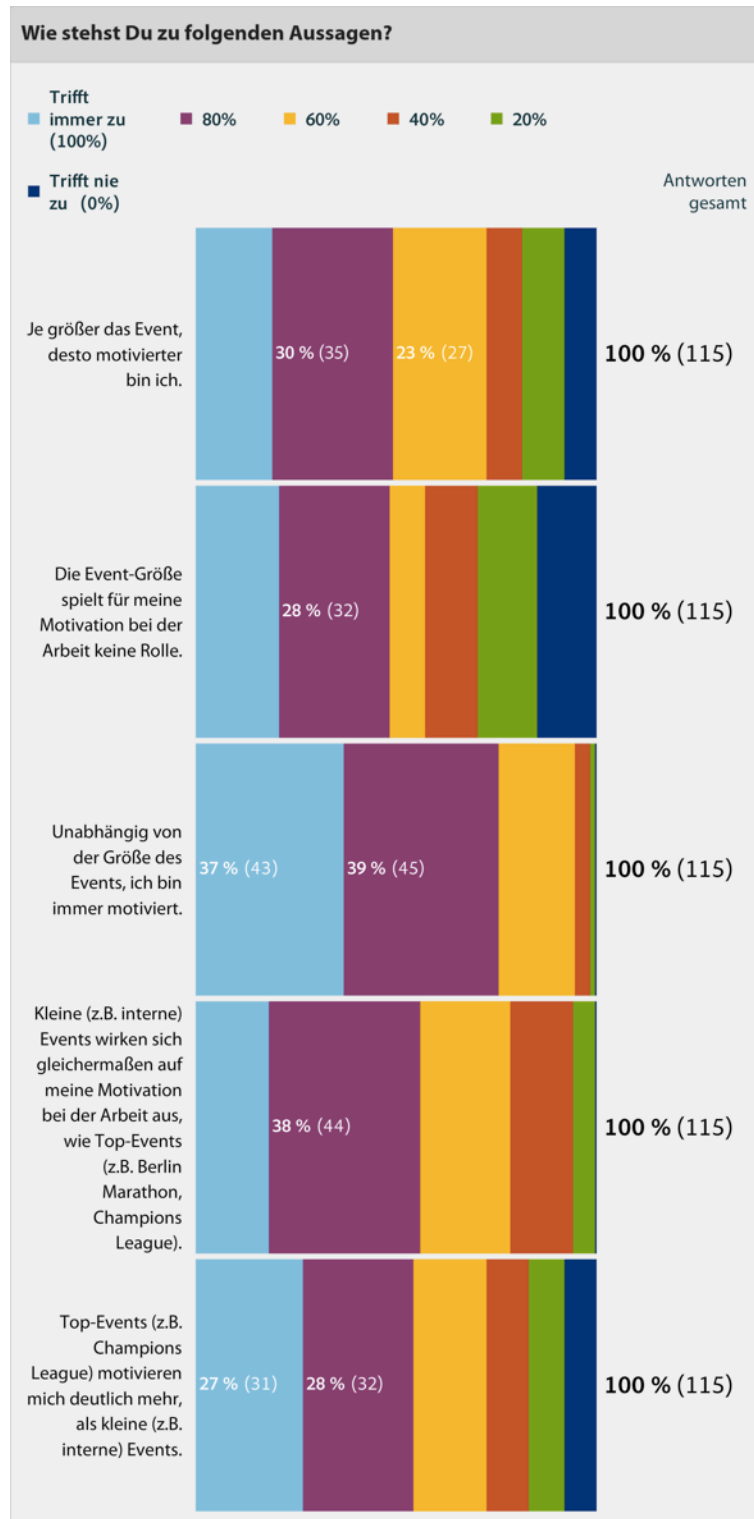
## Frage 22:



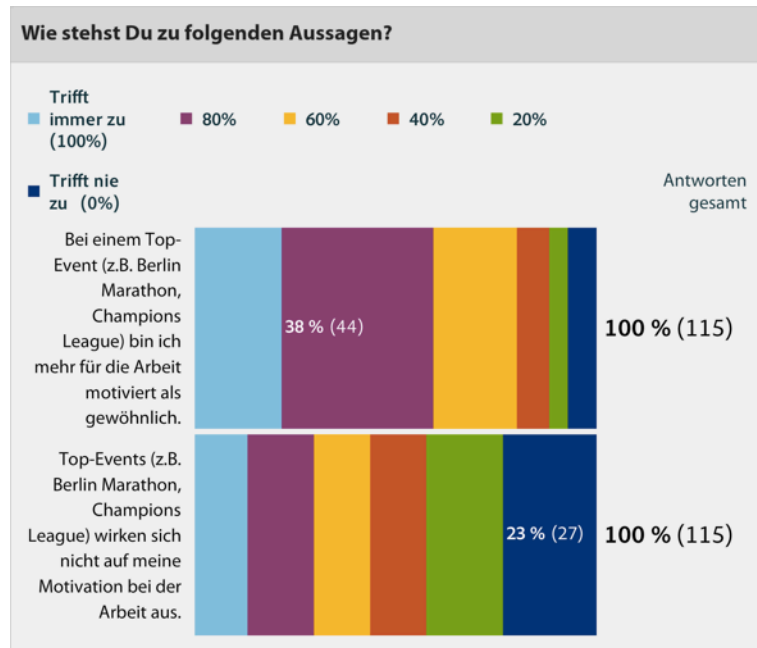
## Frage 23:



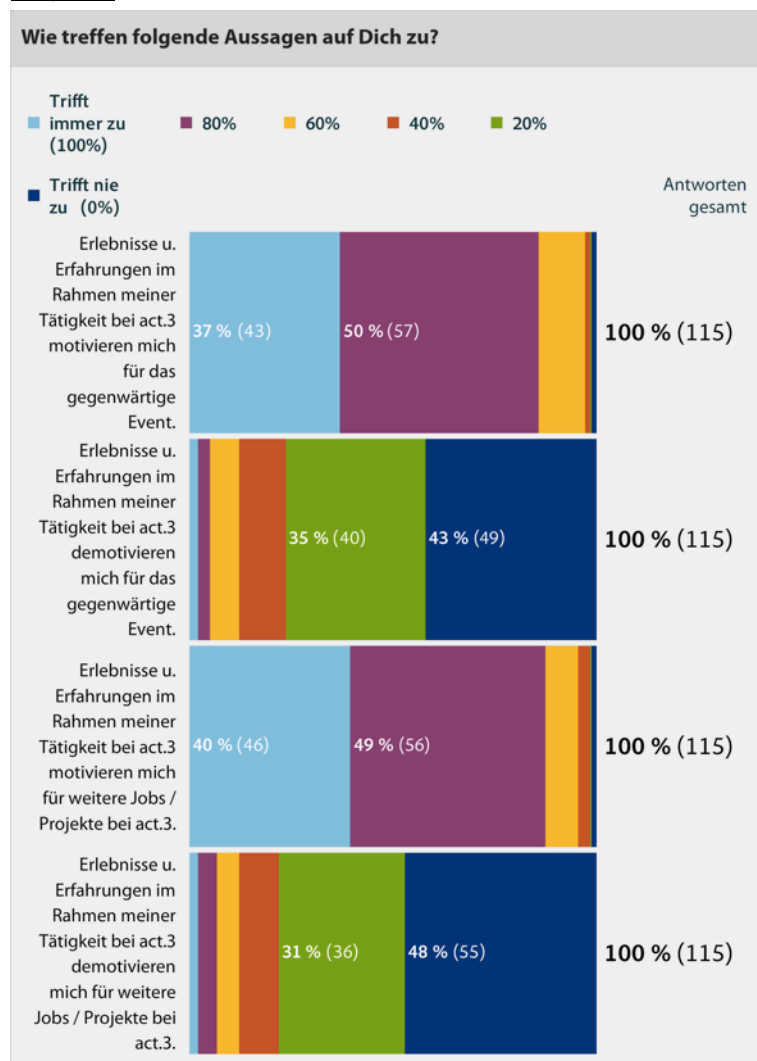
## Frage 24:



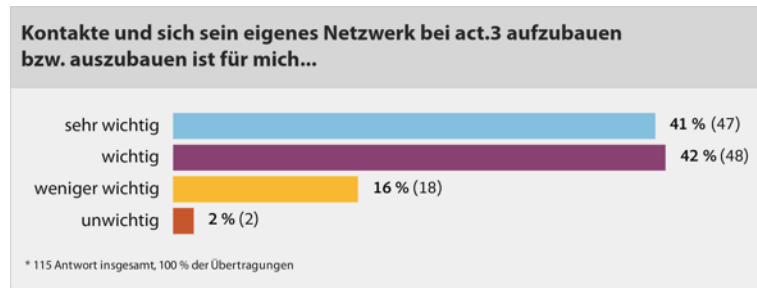
## Frage 25:



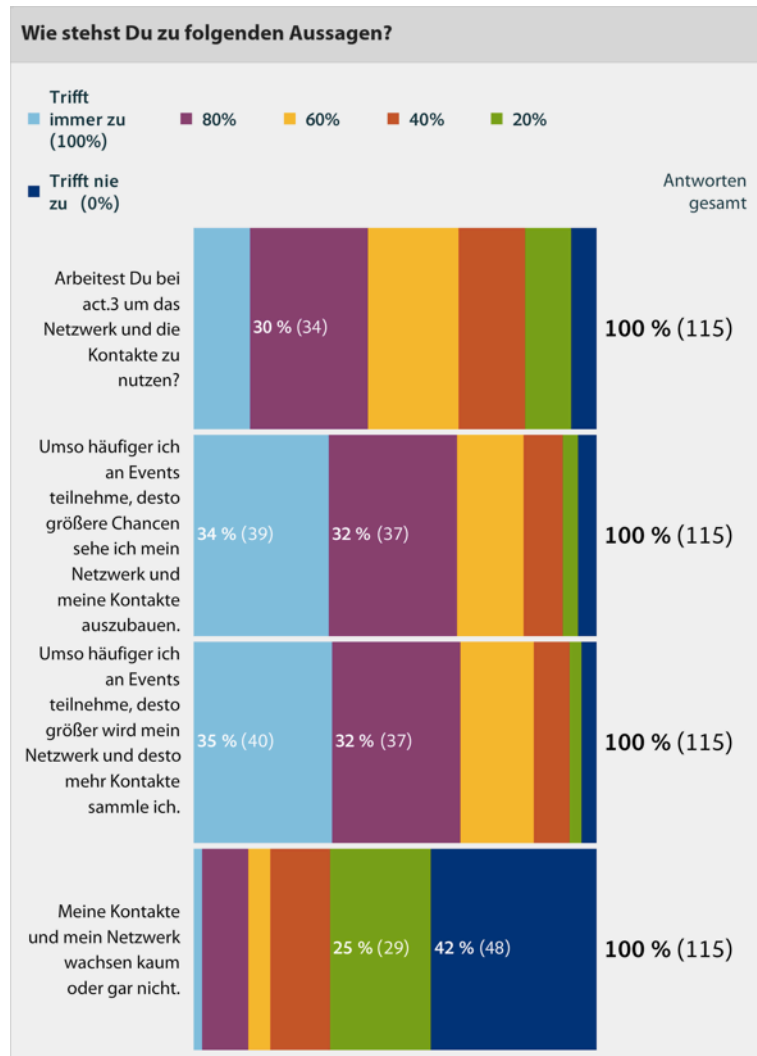
## Frage 26:



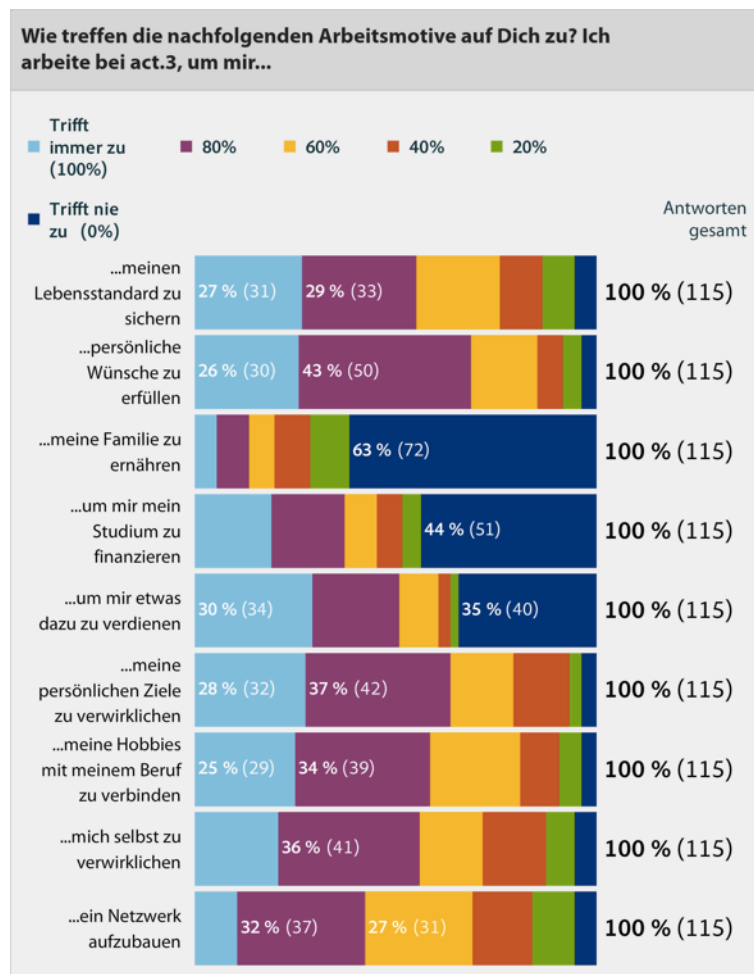
## Frage 27:



## Frage 28:



## Frage 29:



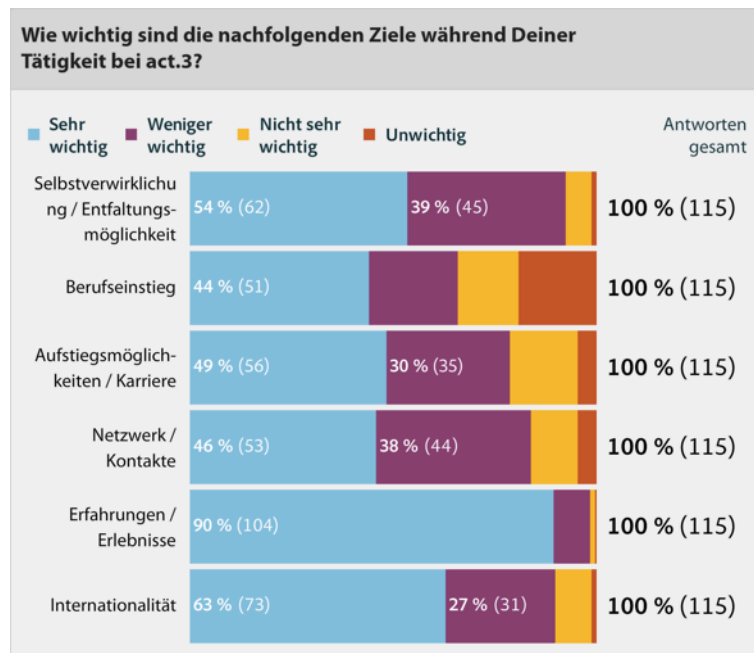
## Frage 30:



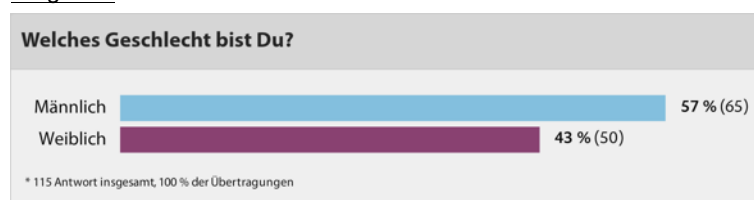
Die Antworten lauten (Wiedergabe 1:1 aus dem Output von Adobe Formscentral; ohne Korrektur der Rechtschreibung und Grammatik):

- mein Potential immer wieder neu kennenzulernen und auszuschöpfen
- weil ich mich mit der Marke adidas identifiziere und den Sport liebe
- Erfahrungen zu sammeln
- Erfahrungen und Kenntnisse anzueignen.
- weil es spass macht; weil ich gern adidas repräsentiere!
- neben dem Studium praktische Erfahrungen einzuholen!
- Abwechslung zum Studium, anderen Jobs, netten Leuten
- weitere berufliche Erfahrungen zu sammeln
- eine berufliche Zukunft zu sichern

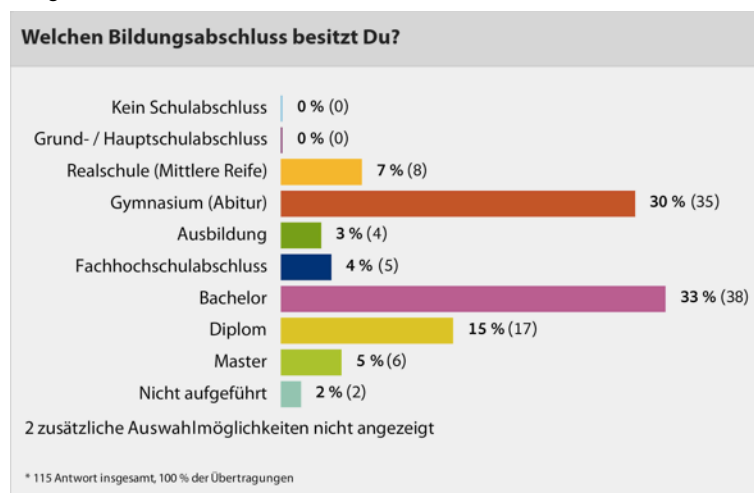
## Frage 31:



## Frage 32:



## Frage 33:



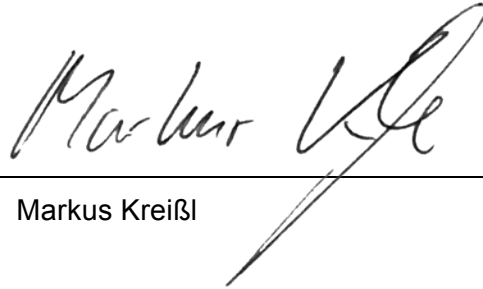


## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

**Mittweida, 22. Januar 2014**

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Markus Kreißl', written over a horizontal line.

Markus Kreißl